
BACHELORARBEIT

Frau
Esther Speidel

**Employer Branding
für Start-ups**

2015

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Employer Branding für Start-ups

Autor/in:

Frau Esther Speidel

Studiengang:

Business Management - MMM

Seminargruppe:

BM12sM-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

BACHELOR THESIS

Employer branding for startups

author:

Ms. Esther Speidel

course of studies:

Business Management - MMM

seminar group:

BM12sM-B

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Speidel, Esther

Thema der Bachelorarbeit: Employer Branding für Start-ups

Topic of thesis: Employer Branding for startups

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
2 Start-ups.	3
2.1 Definition	3
2.2 Innovationsmanagement	3
2.3 Rolle in der Wirtschaftsförderung	8
3 Personalmanagement	13
3.1 Ziele	13
3.2 Aufgabenfelder	13
3.3 Akquisition und Placement	14
3.3.1 Ziele.....	14
3.3.2 Personalbedarfsarten.....	15
3.3.3 Personalplanung	15
3.3.4 Personaleinsatzplanung.....	16
3.3.5 Personalbeschaffung	17
3.3.6 Personalauswahl	18
3.4 Personalentwicklung	19
3.4.1 Ziele.....	19
3.4.2 Inhalt.....	19
3.4.3 Maßnahmen	21
3.5 Motivation.....	21
3.5.1 Ziel.....	21
3.5.2 Arten.....	22
3.5.3 Anreizsysteme	22

3.6 Dispensation	23
3.6.1 Ziele.....	23
3.6.2 Arten Personalfreisetzung.....	23
4 Markenmanagement/Corporate Brands.....	24
4.1 Definition	24
4.2 Funktionen und Nutzen einer Marke.....	24
4.3 Das Unternehmen als Marke.....	25
4.4 Ansätze der Markenführung	27
4.4.1 Strategien der Ausrichtung	27
4.4.2 Positionierung der Corporate Brand.....	29
4.5 Brand Community.....	31
4.5.1 Definition.....	31
4.5.2 Beziehungen innerhalb der Community	31
4.6 Brand Communication.....	32
4.6.1 Ziele.....	32
4.6.2 Umsetzung	33
5 Employer Branding	35
5.1 Ziele	35
5.2 Zielgruppen	36
5.4 Strategien.....	37
6 Praxisbeispiel mediatagents	41
6.1 Das Unternehmen mediatagents	41
6.2 Innovationsmanagement	42
6.3 Wirtschaftsförderung	44
6.4 Personalmanagement	45
6.5 Markenmanagement/Corporate Brands.....	47
6.6 Employer Branding.....	48
7 Fazit.....	50

Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
GRW	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur
IBB	Investitionsbank Berlin
IHK	Industrie- und Handelskammer
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen des Personalmanagements.....	14
Abbildung 2: Felder der Personalentwicklung.....	20
Abbildung 3: Anspruchsgruppen des Unternehmens.....	27
Abbildung 4: Ziele der Unternehmenskommunikation	30

1 Einleitung

Die klassische Personalbeschaffung kommt durch die Folgen des demografischen Wandels und durch veränderte Bedingungen an Markt und Umfeld immer mehr an ihre Grenzen. Das Anwerben von qualifiziertem Personal wird zu einer zunehmend schwierigen Aufgabe. Vor allem neu gegründete Unternehmen haben durch ihre geringe Bekanntheit und Faktoren wie z.B. eine niedrigere Arbeitsplatzsicherheit Probleme das passende Personal zu finden. Die Wirkung des Employer Brandings wird bisher noch von vielen Unternehmen unterschätzt, dabei wird es für die Zukunft immer wichtiger. Um sich gegenüber etablierten Unternehmen im Wettstreit um die besten Arbeitskräfte abzugrenzen, verlangt es nach einer guten Planung.

In der folgenden Bachelorthesis soll gezeigt werden, wie Start-ups durch eine gut durchdachte und streng verfolgte Strategie zu Bekanntheit, Ansehen, Recruiting-Erfolg und auch Wettbewerbsvorteile gelangen können. Dazu werden Definitionen und Theorien zum Personalmanagement, der Markenführung und zum Employer Brandings geliefert und Zusammenhänge geklärt. Das Praxisbeispiel im letzten Teil soll dann abschließend einen Einblick geben, wie eine Umsetzung aller Themen dieser Arbeit aussehen kann.

Im ersten Kapitel befasst sich die Autorin mit dem Begriff „Start-ups“ und stellt die Phasen im Innovationsmanagement dar. Dadurch soll der Prozess von der Ideenfindung bis zur Markteinführung aufgezeigt werden, den innovative Unternehmen bei der erfolgreichen Entwicklung von Produkten durchlaufen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung von Neugründungen, sowie die verschiedenen Wirtschaftsförderungsprogramme werden hier ebenfalls beleuchtet.

Das zweite Kapitel behandelt das Personalmanagement samt Akquisition und Placement, Personalentwicklung, Motivation und Dispensation. Hier wird auf die Planung, die Beschaffung, Auswahl, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Formen der Freisetzung von Personal eingegangen.

Das Corporate Brand Management, wovon das nächste Kapitel handelt, befasst sich mit den Themen der Markenführung. Es ist wie das Personalmanagement sehr dicht am

Employer Branding angesiedelt und somit dienen beide Kapitel als Grundlage zum Verständnis des darauffolgenden Themas.

Zum Ende des theoretischen Teils dieser Bachelorarbeit geht die Autorin auf das Hauptthema ein, das Employer Branding. In diesem Kapitel finden sich Ziele, Zielgruppen und Strategien, um an die Thematik heranzuführen.

Beim Praxisbeispiel durchläuft das selbstgewählte Beispiel mediatalents als Unternehmen alle Themenbereiche des Theorie-Teils. Dafür werden alle theoretischen Grundsätze auf die Praxis im Unternehmen untersucht und dargestellt. Da mediatalents innerhalb seines Leistungsprogrammes auch die Durchführung einiger Employer Branding-Maßnahmen für Start-ups anbietet, werden diese im letzten Kapitel genauer erläutert.

Bevor die Autorin auf mögliche Strategien eingeht, werden zuerst die Probleme der Start-ups bei der Etablierung als attraktiver Arbeitgeber und somit auch die Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung beleuchtet. Was folgt sind Chancen, die sich für Neugründungen bei der Gestaltung des Employer Branding ergeben. Im Weiteren wird die Umsetzung von Employer Branding-Strategien mit Hilfe von mediatalents aufgezeigt. Dieses Unternehmen eignet sich besonders für eine Veranschaulichung, da es Start-ups bei der Etablierung als Arbeitgeber berät, betreut und konkrete Maßnahmen dazu anbietet. Die Möglichkeit des Drehs eines Recruiting-Videos, wie es bei mediatalents zum Einsatz kommt, wird außerdem in diesem Kapitel erklärt.

Der letzte Teil enthält das Fazit der Bachelorarbeit. Dieses Kapitel soll die Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Neugründungen aufzeigen und Handlungsempfehlungen geben. Dazu werden knapp noch einmal die wichtigsten Punkte benannt und erläutert.

2 Start-ups

2.1 Definition

Der Begriff „Start-up“ bezeichnet ein neugegründetes Unternehmen, das sich noch in der Anfangsphase des gesamten Lebenszyklus befindet. Nicht jede Neugründung ist jedoch ein Start-up, zusätzlich muss die Geschäftsidee innovativ und in bestem Fall von großem Potenzial sein [vgl. Gründerszene Start-up]. Die Gründung eines Start-ups findet meist mit einem geringen Startkapital statt und bedarf eines detaillierten Businessplans, um für Investoren von Interesse zu sein. Auch um an Fördermittel zu gelangen, ist es wichtig einen detailliert ausgearbeiteten Geschäftsplan zu erstellen [vgl. Business-on Start-up].

2.2 Innovationsmanagement

Start-ups produzieren nicht nur neue Technologien, sondern auch innovative Geschäftsideen. Innovationen sind im immer intensiver werdenden Wettbewerb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie resultieren meist aus einem systematischen Prozess, der erlern- und steuerbar ist [vgl. Disselkamp 2012, 11]. Dieser Prozess kann in unterschiedliche Phasen unterteilt werden.

Initiierungsphase

Diese Phase bestimmen die Festlegung von Zielsetzungen, die Durchführung von Analyseschritten und die Schaffung von Rahmenbedingungen [vgl. Goldenbaum 2012, 90]. Eine SWOT- Analyse zu Beginn bringt dem Unternehmen einen Überblick über die eigenen Kompetenzen und Schwächen, sowie über Chancen und Risiken, die der Markt bietet. Daraufhin können Suchfelder abgesteckt werden, die meistens auf die Lösung bestimmter Kundenbedürfnisse bzw. -probleme abgestimmt sind. Dieses vereinfacht und

koordiniert die Suche nach Ideen im nächsten Schritt [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 15-18].

Ideensammlung

In dieser Phase werden kreative Ideen aus unterschiedlichen Quellen gesammelt. Dazu gehören eine Analyse von Kundenproblemen, die Ideen der Mitarbeiter, aber auch Lieferanten [vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, 54]. Die Optionen zur Generierung von Ideen sind jedoch vielfältig. Möglichkeiten der internen Ideengenerierung sind z.B. das Erstellen von Mind-Maps, oder kreative Methoden wie ein Brainstorming, bei dem Mitarbeiter frei und zunächst ohne Bewertung ihre Ideen anbringen können. Auch Ideenwettbewerbe sind möglich, sowie die Ableitung von Kundenbedürfnissen aus Reklamationen. Externe Quellen für Ideen können Kunden- und Expertenworkshops, die Beobachtung von Kunden, aber auch Fachliteratur, Marktforschungsberichte und Studien zu aktuellen Trends, Analysen der Konkurrenz, sowie Referate, Seminare, Messen und ähnliches sein [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 25].

Auswahl und Bewertung der Ideen

Im ersten Schritt werden die Ideen verglichen und Doppelnennungen aussortiert. Besonders neue und extreme Gedanken werden abgesondert von den anderen, so dass sie nicht untergehen in der Masse der Ideen. Diese werden im weiteren Schritt auf ihre Realisierbarkeit untersucht. Am besten eignet sich ein Punkteverfahren, wobei die Teilnehmer eine gewisse Anzahl an Punkten für die besten Ideen verteilen können. Dadurch kann am Ende einfach bestimmt werden, welches die Favoriten sind, welche Vorschläge weiter betrachtet werden sollten und welche herausfallen [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 50]. Entscheidungskriterien sind hier die Übereinstimmung der Produktidee mit der Philosophie und Strategie des Unternehmens, ebenso wie die Umsetzbarkeit und Risiken der Idee [vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, 54]. Die beliebtesten werden im letzten Schritt genauer ausformuliert, angepasst und genau dokumentiert.

Dann erfolgt die Bewertung der übriggebliebenen Ideen, indem sie miteinander verglichen werden und auf ihre Durchführbarkeit und ihrem Potenzial gegeneinander antreten [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 55]. Das Unternehmen entscheidet dann für sich, welche Ideen sofort oder später umgesetzt werden [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 60]. Drei Bereiche, in die sich die Ideen einteilen lassen, sind Radikal-, Verbesserungs- und Routineinnovationen. Radikalinnovationen sind vollkommen neue und hoch wirtschaftliche Anwenderlösungen. Verbesserungsinnovationen stellen eine wesentliche Verbesserung gegenüber einer bestehenden Anwenderlösung, einer bestehenden Produktlinie oder einem Prozess dar. Routineinnovationen dagegen bieten lediglich einen Mehrwert für eine bestehende Anwenderlösung durch zusätzliche Merkmale, Optimierung bestehender Eigenschaften oder Reduktion der Produktionskosten [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 10].

Grobkonzept

In dieser Phase werden Ideen bearbeitet und ausgeführt. Je nach Innovationsart ist der Arbeitsaufwand in unterschiedlichen Fachbereichen höher bzw. niedriger. Eine Radikalinnovation erfordert z.B. eine intensivere Bearbeitung als eine Verbesserungs- oder Routineinnovation. Bereiche, die hier besonders gefordert sind, sind die Entwicklung und das Marketing, da eine radikale Idee für das Unternehmen vollkommen neu und mit einigen Unbekannten behaftet ist [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 61]. Sobald die Idee nun definiert und einem der drei Bereiche zugeordnet ist, erfolgt die tatsächliche Konzeptionierung. Dieses Konzept beinhaltet Elemente wie eine kurze Beschreibung, die Rahmenbedingungen, Ziele, Erwartungen, den vorgesehenen Ressourceneinsatz, bekannte Projektrisiken, Kompetenzen etc. Das Resultat des Konzepts wird in einem Innovationssteckbrief zusammengefasst. Darin werden noch einmal Fragen zum Marktpotenzial, des Geschäftsmodells, der Wettbewerbssituation, Wirtschaftlichkeit usw. übersichtlich dargestellt. Durch diesen können die unterschiedlichen Innovationen besser nach Attraktivität und Risiko beurteilt werden [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 64].

Letztendlich wird das Lastenheft erstellt, das die Anforderungen an das neue Produkt aus Sicht der Nutzer umfasst. Sind diese dann auf ihre Umsetzbarkeit innerhalb der technischen Möglichkeiten des Unternehmens überprüft, werden sie als Realisierungsvorgaben für den weiteren Entwicklungsprozess ins Pflichtenheft übertragen [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 79]. Durch einen Konzepttest wird dem Unternehmen zu-

sätzlich eine bessere Einschätzung der Marktakzeptanz ermöglicht [vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, 55].

Umsetzung des Konzepts

Innerhalb dieser Phase wird die Umsetzung vorbereitet. Das geschieht zunächst einmal mit Erstellung eines Vorgehenskonzepts, das eine Projektplanung darstellt und die Aufgaben beschreibt und festlegt. Im Grobkonzept offen gebliebene Fragen und Annahmen können hier geklärt und überarbeitet werden. Darauf folgt die Einteilung in Teilprojekte, wobei Aufgaben strukturiert, Teilziele und Rahmenbedingungen genannt und Ressourcenverfügbarkeiten geklärt werden [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 121].

Im weiteren Verlauf werden Prototypen hergestellt und einem realitätsnahen Testmarkt präsentiert. Hierbei soll herausgefunden werden, ob das Produkt bei der Zielgruppe ankommt und wie die Marktchancen dafür stehen. Ebenfalls wird entschieden welche absatzpolitischen Maßnahmen zu ergreifen sind, um das Produkt erfolgreich auf dem Markt einzuführen. Diese Phase vor der Einführung ist sinnvoll um Risiken im darauffolgenden Stadium zu verringern, falsche Annahmen zu korrigieren und Fehlmaßnahmen vorzubeugen. Desweiteren wird das Produkt an sich auf seine Funktionalität und auf alle im letzten Schritt festgelegten Anforderungen getestet. Im Rahmen einer Radikal- bzw. Verbesserungsinnovation sind Prototypen fast unverzichtbar [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 129].

Entscheidung über Marketingmaßnahmen

Das Produkt ist nun bereit zur Markteinführung. Dafür müssen zunächst Partner zur einfacheren Bewältigung der Investitionsaufgabe gefunden und gewonnen werden, die zum Anforderungsprofil passen. Dann wird das Projekt in kleinere Teilprojekte aufgeteilt, wodurch Teilziele, Zeit- und Ressourcenaufwände der jeweiligen Prozesse, die Struktur der Aufgaben, Rahmenbedingungen der Aufgaben und andere für das Teilprojekt wichtige Punkte geklärt werden [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 121]. Im weiteren Schritt wird ein Businessplan erstellt, der eine Dokumentation der bisherigen Erkenntnisse und

Entscheidungen in den jeweiligen Entwicklungsphasen darstellt und alle unternehmerischen Aspekte abbildet (inklusive Finanzplan und Marketingmaßnahmen) [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 122-124]. Um im weiteren Verlauf mit Problemstellungen besser umgehen zu können, werden für einzelne Punkte Lösungsvarianten für mögliche Probleme im Detail ausgearbeitet [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 125]. Dann erfolgt die Herstellung von Prototypen. Diese helfen dem Unternehmen dabei, erste Simulationen durchzuführen, das Produkt zu testen, kennenzulernen und daraufhin eventuelle Korrekturen vorzunehmen. Das Ziel am Ende dieser Phase ist es einen funktionsfähigen Prototyp vorzustellen [vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, 56].

Wichtig für den nächsten Schritt ist das Markteinführungskonzept. Dieses beinhaltet Punkte wie Eintrittsbarrieren, Umsetzungspartner und Absatzmittler, Produktziele, Kosten und Risiken und was noch bei der Einführung zu berücksichtigen ist. Darauf aufbauend wird nun ein Markteinführungsplan erstellt [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 132].

Auch auf ein angemessenes Risikomanagement sollte und darf in bestimmten Branchen gesetzlich nicht verzichtet werden. Für den reibungslosen Verlauf eines Projekts ist es wichtig, dass Risiken frühzeitig erkannt und für weitere ähnliche Projekte dokumentiert werden [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 133].

Bevor das Produkt in die eigentliche Produktion geht, muss zuerst ein Plan für die interne Umsetzung aufgestellt werden. Damit werden alle Zusammenhänge, Meilensteine, sowie die Reihenfolge der Tätigkeiten geregelt. Die Umsetzungsfreigabe erfolgt erst, wenn Fragen zur Wirtschaftlichkeit, Realisierungszeit und Verfügbarkeit der Ressourcen zufriedenstellend beantwortet werden können [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 135-138].

Markteinführung

Je nach Art der Innovation ist der Aufwand für die Markteinführung höher oder geringer. Die ganz neue Idee, eine Radikal- oder Verbesserungsinnovation erfordert oft das Einholen von Expertenmeinungen und die Information bzw. Schulung der Mitarbeiter in der Produktion [vgl. Hartschen/Scherer/Brügger 2009, 140].

Zur Einführung sollten bereits alle Werbeträger und -mittel klar bestimmt sein, ebenso wie die Absatzmittler, Erfolgsfaktoren, Ressourcenaufteilung, Barrieren, das Nutzenverspre-

chen und alles andere, was für die Einführung relevant ist [vgl. Hart-schen/Scherer/Brügger 2009, 143].

2.3 Rolle der Start-ups in der Wirtschaftsförderung

In ihrer Betrachtung beschränkt sich die Autorin auf die Stadt Berlin, denn diese hat sich in den letzten Jahren zur wachstumsstärksten Stadt im Bezug auf Neugründungen in Deutschland entwickelt und wird somit auch als Start-up- Metropole bezeichnet [vgl. Gründerhauptstadt Berlin].

Wer ein Unternehmen gründen will, beschäftigt sich früher oder später mit der Frage der Kapitalbeschaffung. Kaum eine Neugründung hat genügend Geld zur Verfügung, um das Unternehmen ausschließlich mit Eigenkapital zu finanzieren. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie die Investitionsbank Berlin (IBB) helfen Gründern mit verbilligten Krediten aus, allerdings gibt es auch noch andere Wege an Kapital zu kommen. Im Folgenden werden einige Finanzierungsmöglichkeiten dargestellt.

Beteiligungsfinanzierung

Meist erfolgt diese Art der Finanzierung durch Kapitalbeteiligungsgesellschaften oder Business Angels. Diese sind meist Privatpersonen, die sich mit Kapital, Know-How und Erfahrung in das Projekt einbringen. Eine stille Finanzierung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kapitalgeber nach außen nicht in Erscheinung tritt. Bei einer offenen Finanzierung jedoch erhält der Kapitalgeber Anteile am Unternehmen und wird somit Gesellschafter und Miteigentümer [vgl. IHK Berlin Finanzierungsarten].

Kreditfinanzierungen

Banken unterstützen Gründer oft durch Investitions- oder Betriebsmittelkredite. Investitionskredite dienen zur Finanzierung des Anlagevermögens und sind daher auf eine längere Laufzeit ausgerichtet, wogegen ein Betriebsmittelkredit nur kurzzeitig das Umlaufvermögen sichern soll [vgl. IHK Berlin Finanzierungsarten].

Zuschuss

Das Programm „Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ bietet nicht rückzahlbare Zuschüsse für Unternehmen in der Produktion und in produktionsnahen Dienstleistungen [vgl. IHK Berlin Finanzierungsarten].

Crowdfunding/-investing

Eine neue Art der Finanzierung ist das sogenannte Crowdfunding (etwa „Mengenfinanzierung“). Über bestimmte Crowdfunding-Plattformen kann das Unternehmen vorgestellt werden und Interessierte können Geld für ein Projekt direkt und einfach spenden. Dazu wird angezeigt, welcher Gesamtbetrag nötig ist, um das Projekt zu realisieren. Beim Crowdinvesting erhält der Geldgeber je nach Investitionssumme Anteile am Unternehmen und wird z.B. durch mögliche Gewinne beteiligt. Auch hierfür gibt es spezielle Crowdinvesting-Plattformen [vgl. IHK Berlin Finanzierungsarten].

Gründerzuschuss

Dieser ist möglich bei einer „Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit“, sollte die Gründung als Haupterwerb gedacht sein. Zur Sicherung des Lebensunterhalts erhalten Gründer für sechs Monate einen monatlichen Zuschuss in Höhe des Arbeitslosengeldes,

welches sie zuletzt bezogen haben. Die Agentur für Arbeit gewährt zusätzlich einen Zuschuss von 300 € monatlich. Für weitere neun Monate können daraufhin nach Vorweisen weiterführender Bedürftigkeit 300 € im Monat soziale Absicherung erhalten werden. Für die Bewilligung muss ein genaues Konzept zur Geschäftsidee eingereicht werden, das Kalkulation und genaue Planungskennzahlen beinhaltet [vgl. IHK Berlin Gründungszuschuss].

Einstiegsgeld

Arbeitslose haben noch eine weitere Möglichkeit der Unterstützung bei der Unternehmensgründung. Die Selbständigkeit muss dafür langfristig die Abhängigkeit von Hilfeleistungen beenden, das monatliche Arbeitsentgelt darf nicht weniger als 450 € betragen und die Selbständigkeit muss hauptberuflich erfolgen. Auch hier wird das Geschäftskonzept, aber auch die persönliche Eignung für die angestrebte Selbständigkeit geprüft, bevor eine Bewilligung erfolgt. Der Grundbetrag des Einstiegsgeldes wird auf Grundlage des monatlichen Regelbedarfs berechnet. Bei der Bemessung werden Faktoren wie die vorherige Dauer der Arbeitslosigkeit, die Größe des Haushalts und besondere persönliche Umstände berücksichtigt [vgl. Arbeitsagentur Einstiegsgeld].

Investitionszuschüsse (GRW)

Existenzgründungen können von der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) gefördert werden. Vergeben werden die Mittel als Zuschuss für Investitionen in das Anlagevermögen (z.B. Errichtungsinvestitionen, Erweiterungsinvestitionen, Diversifizierung der Produktion usw.). Geplante Investitionen können nur ab einer Höhe von mind. 10.000 € unterstützt werden. Förderhöchstsätze sind max. 20 - 30% für kleine Unternehmen und Existenzgründungen je nach Fördergebiet [vgl. IBB GRW].

Exist-Gründerstipendium

Dieses bundesweite Förderprogramm Exist (Existenzgründungen aus der Wissenschaft) unterstützt Studenten, Absolventen, Gründerteams, ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiter und Wissenschaftler aus öffentlichen, nicht gewinnorientierten Forschungseinrichtungen und Hochschulen bei der Umsetzung innovativer technologieorientierter oder wissensbasierter Gründungsideen mit großem Erfolgspotenzial. Die maximale Dauer der Förderung beträgt ein Jahr und je nach Graduierung (Studierende, Hochschulabschluss, Promotion) ist eine Förderung von 1.000 - 3.000 € pro Monat möglich. Ebenfalls werden Sachausgaben (10.000 - 30.000 €) und ein gründungsbezogenes Coaching (5.000 €) gewährt [vgl. Exist Gründerstipendium].

EFRE-Bürgschaftsfonds

Die Förderung erfolgt beim Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) an kleine und mittlere Unternehmen (KMU), sowie Existenzgründer aus dem produzierenden Gewerbe und produktionsnahen Wirtschaftsbereichen mit Vorhaben in Berlin. Die IBB unterstützt dabei Neugründungen, Erweiterungsinvestitionen und damit benötigte Betriebsmittel, die Vorfinanzierung von Aufträgen etc. Die IBB entlastet somit das finanzierende Kreditinstitut in Form einer Ausfallbürgschaft von einem Teil des Finanzierungsrisikos, womit der Verlust von Kapital bis zu einem bestimmten Höchstbetrag abgesichert ist. Von der Förderung ausgeschlossen sind Unternehmen in finanziellen und wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Sinne der EU-Definition befinden. Verbürgt werden 50 - 60% der gesicherten Finanzierung mit einem Volumen von über 1,25 - 5 Mio. €. Die Laufzeit beträgt grundsätzlich bis zu zehn Jahre [vgl. IBB Bürgschaftsfonds].

Berlin Start

Hierbei findet eine Unterstützung von bis zu 250.000 € für Gründer und junge Unternehmen bei Aufbau der Geschäftstätigkeit statt. Anspruch auf diese Förderung haben Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der freien Berufe, die über die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation für die unternehmerische Tätigkeit verfügen und deren Gründungszeitpunkt höchstens fünf Jahre zurück liegt. Die IBB finanziert mit diesem Darlehen die Investitionskosten, die Kosten für die Erstausrüstung des Warenlagers, den Übernahmepreis und z.B. den Betriebsmittelbedarf. Die Laufzeit beträgt sechs bis zehn Jahre bei einem Festzins für die gesamte Laufzeit, wobei den Unternehmen zwei tilgungsfreie Anlaufjahre gewährt werden [vgl. IBB Förderbibel].

Pro FIT – Projektfinanzierung

Pro FIT ist eine Förderung des Landes Berlin u.a. von jungen, innovativen, technologieorientierten Unternehmen mit Sitz in Berlin. Voraussetzung ist, dass die Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren eine technische Neuheit oder eine wesentliche Verbesserung zum aktuellen Stand der Technik in Europa darstellen. Um die Frühphasenfinanzierung 1 als Start-up nutzen zu können, darf das Unternehmen maximal sechs Monate alt sein. Für die zweite Version dieser Finanzierung ist es wichtig, dass das Unternehmen nicht länger als 18 Monate existiert. Gefördert werden in diesem Programm Personalausgaben, Investitionsausgaben und laufende Betriebsausgaben. Bei der Frühphasenfinanzierung 1 werden Ausgaben zu 50% zinslos, mit nicht rückzahlbarem Zuschuss und einem Darlehen finanziert. Diese Frühphase 1 kann bis zu einem Jahr dauern, in dem mit dem Innovationsprojekt begonnen werden muss.. Die Frühphasenfinanzierung 2 bietet ein Darlehen mit niedrigen Zinsen und beträgt maximal drei Jahre. Die Gesamtzuwendung kann für beide Phasen 500.000€ betragen, das Darlehen hat eine Laufzeit von bis zu zehn Jahren [vgl. IBB ProFIT].

Aus dem Geschäftsbericht der IBB ist zum Beispiel zu entnehmen, dass 2013 die Summe aller geförderten Neugründungen 383 betrug. Davon wurden 40 Mio. € von der IBB für Darlehen, Beteiligungen und Bürgschaften und 26,5 Mio.€ für Zuschüsse aufgewendet [vgl. IBB Geschäftsbericht].

3 Personalmanagement

3.1 Ziele

Das Personalmanagement befasst sich mit allen personellen Fragestellungen im Unternehmen. Die obersten Ziele des Personalmanagements bestehen aus der Bereitstellung, Erhaltung, Entwicklung, Entlohnung und Betreuung des Personals als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg [vgl. Gutmann 2014, 8].

Aus Unternehmenssicht ist die Aufgabe des Personalwesens die bestmögliche Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern und die Optimierung von Arbeitsprozessen. Die Mitarbeitersicht richtet sich mehr nach den Bedürfnissen des Personals und beinhaltet eine faire Personalführung, Personalentwicklung, Weiterbildung innerhalb des Betriebes und Formen der Personalförderung – wie z.B. materielle und immaterielle Anreize [vgl. Hummel 2012, 9].

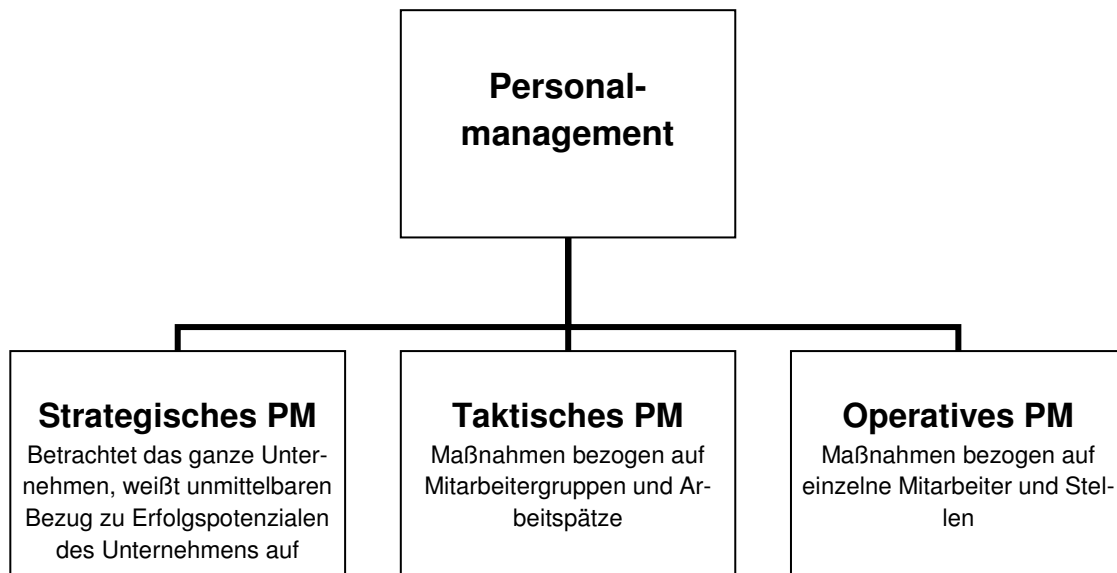
3.2 Aufgabenfelder

Im Wesentlichen lassen sich im Personalmanagement die Bereiche Akquisition und Placement, Personalentwicklung, Motivation und Dispensation unterscheiden [vgl. Sponheuer 2010, 100]. Ebenfalls kann in drei Ebenen unterteilt werden (vgl. Abb.1).

Das strategische Personalmanagement beinhaltet Personalaufgaben des Top-Managements (Geschäftsführung), die auf lange Sicht Gültigkeit haben. Darunter fallen z.B. die Personalpolitik, das Personalmarketing und das Personalcontrolling.

Im Rahmen des taktischen Personalmanagements findet eine Planung für einen mittelfristigen Zeitraum statt. Genaue Aufgaben sind hier z.B. die Gestaltung des Einsatzes von Humanfaktoren, die Personalführung und Personalentwicklung. Diese Aufgabe übernimmt das sogenannte Middle-Management (Betriebsleiter, Abteilungsleiter etc.).

Auf das operative Personalmanagement fallen Aufgaben wie z.B. die Personalverwaltung, die Personalentlohnung und die Personalbetreuung. Die Umsetzung entfällt auf das Lower Management (Vorarbeiter, Meister, Büroleiter etc.) und findet innerhalb einer Berichtsperiode statt. [vgl. Huber 2010, 4].



*Abb. 1: Ebenen des Personalmanagements
[Eigene Darstellung in Anlehnung an Sponheuer 2010, 101].*

3.3 Akquisition und Placement

3.3.1 Ziele

Die Personalbeschaffung verfolgt das Ziel eine personelle Unterdeckung auszugleichen und somit eine bedarfsgerechte Anzahl potenziell für den Arbeitsplatz geeigneter Personen innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu finden [vgl. Hummel 2012, 18]. Aufgrund der demografischen Entwicklung haben Unternehmen die Aufgabe, neue Arbeitskräftepotenziale zu erschließen. Die Personalbeschaffung stellt somit auf dem unternehmensinternen sowie -externen Arbeitsmarkt eine der wichtigsten personalwirtschaftlichen Funktionen dar [vgl. Drumm 2005, 330].

3.3.2 Personalbedarfsarten

In einem Unternehmen können unterschiedliche Gründe zu einer personellen Unterdeckung führen. Ein Ersatzbedarf ergibt sich z.B. wenn Mitarbeiter durch Tod, Invalidität oder der Kündigung durch den Arbeitgeber bzw. -nehmer ausscheiden und ersetzt werden müssen. Laut Hummel ist ein Neubedarf an Arbeitnehmern bspw. dann von Nöten, wenn die Betriebskapazität erhöht wird, bei Arbeitszeitverkürzungen oder sich die Wirtschaft in einer Phase der Hochkonjunktur befindet. Im Gegenteil dazu führen Rationalisierungsmaßnahmen, Strukturkrisen oder eine Rezession zu einem Minderbedarf, in Folge dessen sich das Unternehmen von Mitarbeitern trennen muss. Zwischendurch kann es zu Notsituationen kommen, in denen durch Urlaub, Krankheit oder Fehlzeiten Mitarbeiter ersetzt werden müssen. Um diesen Ausfällen vorzubeugen, fällt im Unternehmen ein sogenannter Reservebedarf an. In Falle eines Zusatzbedarfs durch Konjunkturschwankungen oder bedingt durch die Saison wird zusätzlich zum Mitarbeiterstamm Personal für einen bestimmten Zeitraum benötigt [vgl. Hummel 2012, 17].

3.3.3 Personalplanung

Zur Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs kann qualitativ und quantitativ geplant werden. Innerhalb der qualitativen Bedarfsplanung wird das Augenmerk auf die Fähigkeiten und Qualifikationen potenzieller Mitarbeiter gerichtet, um die freie Stelle bestmöglich zu besetzen. Dazu werden zuerst die Anforderungen an den Mitarbeiter niedergeschrieben und daraus ein sogenanntes Berufsbild erstellt. Dieses besteht aus der Typologisierung der Berufsgruppe (z.B. Einteilung in Lohnempfänger, technische Angestellte, kaufmännische Angestellte, Auszubildende), ebenso wie die Einteilung nach Qualifikationsgruppen (z.B. Hochschulausbildung mit Berufsausbildung, Industriemeisterausbildung, Facharbeiterausbildung usw.) [vgl. Huber 2010, 77].

Bei der quantitativen Bedarfsplanung kann zur mengenmäßigen Abschätzung des Personalbedarfs folgende Gleichung angewendet werden:

$$B_z = B_a + Z - A$$

B_z = Zukünftiger Personalbestand, B_a = Aktueller Bestand, Z = Zugänge, A = Abgänge

Unternehmensexterne Einflussfaktoren auf die Personalbedarfsplanung sind wirtschaftliche, politische, rechtliche oder technologische Rahmenbedingungen. Diese ergeben sich durch Veränderungen in der Wirtschaft und auf dem Markt, oder durch unvorhergesehene Ereignisse. Unternehmensinterne Einflüsse sind dagegen ein unternehmensspezifischer Absatz- oder Produktionsplan, unternehmenspolitische Ziele, Investitionsvorhaben, Organisationsentwicklungen ebenso wie Fehlzeiten, Fluktuation oder veränderte Interessen der Arbeitnehmer [vgl. Huber 2010, 72].

3.3.4 Personaleinsatzplanung

Mit der Personaleinsatzplanung wird versucht vorhandene Stellen mit passenden Mitarbeitern zu besetzen, oder die Arbeitsplätze den Qualifikationen der Mitarbeiter anzupassen. Eine Möglichkeit die Strategien der Personaleinsatzplanung darzustellen, ist sie nach ihrer Wirkungszeit zu unterscheiden.

Dabei werden im Rahmen der kurzfristigen Strategie z.B. Schichtpläne für bestimmte Arbeitsplätze oder Rahmendienstpläne erstellt. Für diese Strategie wird von einem Planungszeitraum von bis zu einem Jahr ausgegangen. Die mittelfristige Strategie hingegen beschäftigt sich mit Planungen innerhalb einer Zeitspanne von ein bis drei Jahren und umfasst die Zuordnung von Mitarbeitern zu einem bestimmten Stellentyp. Die Strategie mit dem größten Planungshorizont ist die langfristige Strategie. Hierbei werden individuelle Karrierewünsche der Mitarbeiter sowie die Stellenentwicklung berücksichtigt [vgl. Hummel 2012, 17].

Diese Aufteilung nach der Wirkungszeit muss jedoch kritisch betrachtet werden, da die Dauer der Strategien von Branche zu Branche variiert und so manchmal für ein Unternehmen ein Planungszeitraum von einem Jahr schon relativ lange sein kann.

3.3.5 Personalbeschaffung

Je nach Personalbedarfsart und Situation auf dem Arbeitsmarkt muss der Personalbeschaffung eine genaue Planung vorausgehen. Wenn Arbeitskräfte in beliebiger Menge und Qualifikation auf dem transparenten, externen oder internen Arbeitsmarkt verfügbar sind, kann die Beschaffung eine kurzfristige, dispositive Aktion sein. Anderenfalls ist eine Planung unumgänglich und kann durch Arbeitsmarktanalysen und Personalmarketing ergänzt werden [vgl. Drumm 2005, 330].

Die Personalbeschaffung unterscheidet zwei Arten der Beschaffungswege. Die interne Beschaffung bezieht sich auf die Beschaffung im Unternehmen selbst, aber auch auf verbundene Unternehmen. Die Gestaltungsmöglichkeiten bei dieser Variante sind bspw. eine innerbetriebliche Ausschreibung (z.B. durch einen Aushang am schwarzen Brett), eine Personalentwicklung (die Anpassung des Personals an die neuen Anforderungen z.B. durch Workshops), eine Versetzung (z.B. von einem anderen Standort des Unternehmens), die Mehrarbeit des bestehenden Personals oder Urlaubsverschiebungen. Die Vorteile, die sich durch die interne Personalbeschaffung ergeben die geringeren Kosten verglichen mit der Beschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt, sowie eine leichte Einarbeitung des Arbeitnehmers. Ebenfalls kennt der Mitarbeiter das Unternehmen schon und reagiert auf die neue Aufgabe oft mit einer gesteigerten Motivation. Außerdem werden so Stellen frei für nachrückende Arbeitnehmer. Doch dieser Weg der Personalbeschaffung hat auch Nachteile für das Unternehmen wie z.B. hohe Umschulungs- bzw. Fortbildungskosten des Personals. Die Möglichkeit zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ist ebenfalls sehr begrenzt und so kann es zu Spannungen bzw. Rivalitäten zwischen potenziellen Bewerbern kommen. Ein weiterer Nachteil sind sogenannte unangemessene Beurteilungs- und Wahrnehmungstendenzen aufgrund von Routine und somit einer gewissen Betriebsblindheit [vgl. Hummel 2012, 18].

Bei der externen Beschaffung wird der Teil des Arbeitsmarktes genutzt, der außerhalb des Unternehmens liegt. Diese Methode wird angewendet, wenn die interne Personalbeschaffung nicht erfolgsversprechend ist. Möglichkeiten der Umsetzung sind Stellenangebote in Printmedien, sowie im Internet. Die Agentur für Arbeit bietet mit ihrer Jobbörse für Arbeitssuche ebenfalls eine gute Möglichkeit Mitarbeiter zu finden. Weitere Optionen der Personalfindung auf dem externen Arbeitsmarkt ist ein Personalleasing oder die Präsenz auf Jobmessen. Die Vorteile aus dieser Beschaffungsart sind die Auswahl aus einer ggf. breiteren Masse an Bewerbern, dadurch auch die Verwertbarkeit von externen Kenntnis-

sen und Erfahrung. Die Einstellung von komplett neuen Mitarbeitern können auch neue Impulse fürs Unternehmen bedeuten, außerdem wird dabei Betriebsblindheit verhindert. Allerdings sind die Beschaffungskosten im Recruiting außerhalb des Unternehmens relativ hoch und auch Fehlgriffe passieren schneller. Die verlängerte Einarbeitungszeit ist ein weiterer Nachteil, ebenso wie die Möglichkeit der Demotivation interner Interessen durch einen neuen Mitarbeiter [vgl. Hummel 2012, 18].

3.3.6 Personalauswahl

Die Personalauswahl hat das Ziel geeignete Bewerber aus internen oder externen Quellen zu identifizieren und freie Stellen im Unternehmen mit diesen zu besetzen [vgl. Drumm 2005, 358]. Um Bewerber auf ihre Tauglichkeit zu beurteilen, werden diese meist auf vier Merkmale untersucht: die Leistungsfähigkeit, der Leistungswille, die Entwicklungsmöglichkeiten und das Leistungspotenzial. Unter das Kriterium Leistungsfähigkeit fällt die Untersuchung des Übereinstimmungsgrads zwischen den Anforderungen und den Fähigkeiten des Bewerbers. Beim Leistungswillen wird geprüft, ob der potenzielle Mitarbeiter bereit ist, die seinen Fähigkeiten entsprechende Leistung zu erbringen und die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen. Da auf manche Anforderungen im Unternehmen eher eine Unterdeckung herrscht, wird der Bewerber häufig auch auf seine Entwicklungsmöglichkeiten überprüft. Dadurch können mit Hilfe entsprechende Ausbildungsmaßnahmen neue Stellen besetzt werden. Beim Leistungspotenzial wird je nach gewünschter Position ermittelt, ob und wie weit der Bewerber für Führungsaufgaben zu entwickeln ist [vgl. Hummel 2012, 27].

Die meisten Unternehmen verwenden zur Personalauswahl Instrumente wie die Bewerbungsunterlagen, den Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen, das Vorstellungsgespräch und Fähigkeitstests um ggf. aus einer größeren Anzahl von Bewerbern den passenden zu finden [vgl. Hummel 2012, 27].

3.4 Personalentwicklung

3.4.1 Ziele

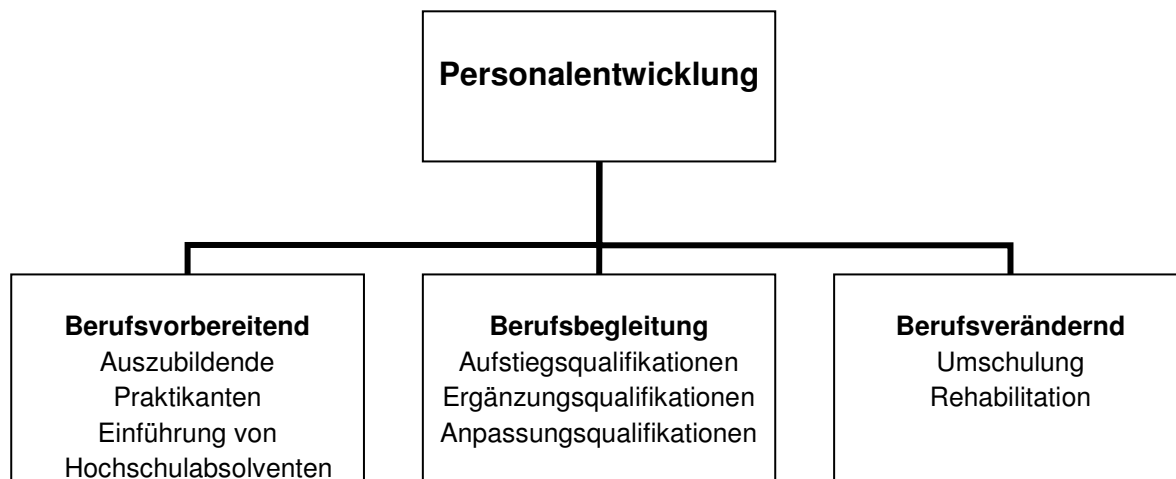
Die Personalentwicklung ist eine Personalbeschaffung in anderer Form. Es werden keine passenden Mitarbeiter von innen bzw. außen beschafft, sondern die benötigten Fähigkeitspotenziale selbst aufgebaut [vgl. Drumm 2005, 381]. Hummel beschreibt die Personalentwicklung als positive Veränderung der Qualifikationen von Mitarbeitern aller Hierarchie-Ebenen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung [vgl. Hummel 2012, 21].

In Bezug auf das Unternehmen hat die Personalentwicklung die Aufgabe den notwendigen Bestand an Fach- und Führungskräften zu sichern, sowie die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter zu erhalten. Weitere wichtige Aufgaben sind die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter auf veränderte Gegebenheiten ebenso wie die Vorbereitung auf Tätigkeiten mit erhöhtem Schwierigkeitsgrad. Durch die Entwicklung des Personals sollen außerdem Fehlbesetzungen aufgedeckt, aber auch Spezialisten und Führungsnachwuchskräfte erkannt und vorbereitet werden [vgl. Hummel 2012, 67].

Eine andere Sichtweise ist die der Mitarbeiter. Ihre Ziele aus Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Sicherung des ausreichenden Arbeitseinkommens und für die Karriereplanung den Aufbau einer Grundlage zum beruflichen Aufstieg. Außerdem kann so die individuelle Mobilität am Arbeitsplatz erhöht und größere Verantwortung übernommen werden. Ein weiteres Ziel ist so Risiken durch wirtschaftlichen und technischen Wandel zu mindern [vgl. Hummel 2012, 68].

3.4.2 Inhalt

Die Personalentwicklung kann auf unterschiedliche Arten dargestellt werden. Abb.2 stellt eine Möglichkeit der Einteilung nach Simon dar.



*Abb. 2: Felder der Personalentwicklung
[Eigene Darstellung in Anlehnung an Hummel 2012, 68].*

Um Mitarbeiter ausreichend auf den Beruf vorzubereiten, bieten Unternehmen eine Ausbildung und Einarbeitung angepasst auf die späteren Arbeitsinhalte. Diese Art der Personalentwicklung beschäftigt sich mit Ausbildung, Praktika und Volontariaten, ebenso wie der Einführung von Hochschulabsolventen ins Unternehmen.

Sind bestimmte, zusätzliche Qualifikationen im Unternehmen nötig, aber nicht vorhanden, kann das bestehende Personal berufsbegleitend durch bestimmte Maßnahmen entwickelt werden (vgl. Kap. 3.4.3). Die Aufstiegsqualifikation hat das Ziel Führungskräfte zu erschaffen bzw. ihnen die Chance zu ermöglichen, innerhalb des Unternehmens bestimmte Karrierestufen zu durchwandern. Eine Ergänzungsentwicklung wird durch Zusatzqualifikationen wie z.B. Computer-Kurse oder Rhetorikseminare erreicht. Hierbei ist das neue Know-How aber nicht unbedingt an die Anforderungen der Stelle geknüpft. Die Anpassungsentwicklung wird dann bedeutend, wenn sich Stellenaufgaben und Anforderungen ändern.

Die berufsverändernde Personalentwicklung befasst sich mit Umschulungen (die Anpassung an andere Arbeitsinhalte) und Rehabilitation (Rückkehr in den Beruf) [vgl. Simon 2006, 132].

3.4.3 Maßnahmen

Um die Qualifikationen und das Wissen von Mitarbeitern zu fördern, gibt es Möglichkeiten wie eine Ausbildung, wobei der Auszubildende erstmalig und systematisch berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten für die spätere Tätigkeit erwirbt. Wenn nach Abschluss einer Ausbildung eine Vertiefung und Modernisierung von Wissen gewünscht wird, kann dieses in einer Weiterbildung zusätzlich erworben werden. Eine weitere Maßnahme ist die Bildung am Arbeitsplatz. Der Vorteil daran ist, dass alle Schulungen an Bedürfnisse der Gruppe angepasst werden und durch „Learning by doing“ neuerlerntes Wissen gleich umgesetzt und getestet werden kann. Dem gegenüber steht die Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes, wodurch sich Mitarbeiter durch Selbststudium oder Erfahrungsaustauschgruppen Wissen aneignen können. Ein Coaching als weitere Möglichkeit bietet psychologisch geschulte Berater, die Mitarbeiter auf neue Situationen am Arbeitsplatz vorbereitet [vgl. Hummel 2012, 72].

3.5 Motivation

3.5.1 Ziel

Das Ziel der Motivation ist Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Sie ist an Anreize und Situationen gebunden und ist somit zum Teil auch vom Arbeitgeber steuerbar [vgl. Olfert 2008, 225]. Außerdem richtet die Motivation den Mensch auf seine Ziele aus und stärkt ihn, diesen trotz Ablenkungen treu zu bleiben [vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009, 1]. Alle Theorien im Bezug auf die menschliche Motivation knüpfen an der These an, dass diese durch die Existenz von Bedürfnissen sowie durch wahrgenommene Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst und gesteuert wird [vgl. Drumm 2005, 471].

3.5.2 Arten

Die Motivation wird in zwei Arten untergliedert, in die innere und die äußere Motivation. Bei der inneren Motivation liegen die Motive in der Person selbst, z.B. Leistungs-, Lern-, Profilierungs-, Geld und Kompetenzmotiven. Die Steuerung erfolgt über die Einstellung, den Willen und die persönlichen Ziele. Diese Art der Motivation ist dauerhafter als eine von außen gesteuerte Motivation.

Die äußere Motivation wird durch Gegebenheiten bestimmt, die von außen auf den Mensch einwirken. Somit werden Anregungen geschaffen, die das Verhalten beeinflussen. Darunter fallen z.B. Anreize der Führungskraft. Diese können für den Mitarbeiter Ermunterungs-, Arbeits-, Verwirklichungs-, Aufstiegs-, Entwicklungs-, Entgelt-, Status-, und Sozialleistungsanreize darstellen [vgl. Olfert 2008, 225].

3.5.3 Anreizsysteme

Die Motivation ist die grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten. Durch Anreize (auch Incentives genannt) kann die Motivation kurzfristig angekurbelt werden. Darunter fallen bspw. die Erhöhung des Lohns/Gehalts, eine Erfolgsbeteiligung, ein betriebliches Vorschlagswesen sowie Sozialleistungen des Unternehmens. Wichtiger sind aber die immateriellen Anreize. Diese wirken über einen längeren Zeitpunkt, lassen sich aber nicht direkt messen, da man sie nicht in Euro oder Cent auszudrücken kann. Unter diese Art der Anreize fallen z.B. Qualifikations- und Aufstiegsmöglichkeiten, die Mitgliedschaft in einer Gruppe, der Führungsstil, Arbeitszeit- und Pausenregelungen, der Arbeitsinhalt sowie die Arbeitsplatzgestaltung und Work-Life-Balance-Angebote z.B. in Form von Sportaktivitäten [vgl. Knoblauch 2004, 31]. Meistens wird eine Kombination zwischen extrinsischer Motivation (von außen verursacht) und intrinsischer Motivation (von innen kommend) als zielführend betrachtet [vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009, 11].

3.6 Dispensation

3.6.1 Ziel

Das Ziel der Personalfreisetzung ist die Beseitigung einer personellen Überdeckung durch Freistellung internen und externen Personals [vgl. Hummel 2012, 20]. Außerdem sollte ein Ziel der Dispensation sein, den Personalabbau so sozial verträglich wie möglich zu gestalten und situationsabhängig die jeweils mildeste Maßnahme anzuwenden. Das macht auch für ein Unternehmen Sinn, denn bei einschneidenden Entscheidungen geht das Know-How der entlassenen Mitarbeiter verloren [vgl. Bühner 2005, 82].

3.6.2 Arten der Personalfreisetzung

Um einen Personalabbau zu verhindern, wird in der internen Personalfreistellung die personelle Kapazität durch die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst. Am häufigsten angewendet werden Maßnahmen wie der Abbau von Überstunden, die Einführung von Kurzarbeit, eine Versetzung an einen anderen Unternehmensstandort, die Anpassung der Urlaubsgestaltung sowie Massenentlassungen.

Bei der externen Personalfreisetzung wird die personelle Kapazität durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst und es kommt zum Personalabbau. Dabei hat der Arbeitgeber unterschiedliche Möglichkeiten. Zunächst kann durch einen Einstellungsstop die Aufnahme zusätzlicher Mitarbeiter ausgesetzt werden. Auch ein Outplacement sowie eine vorzeitige Pensionierung helfen dem Unternehmen sich von Personal zu trennen. Weitere Optionen um Personal abzubauen, sind die Kündigung von Arbeitnehmer-Überlassungsverträgen und das Angebot von Abfindungen [vgl. Hummel 2012, 21]. Eine Entlassung ist nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG) nur durch Vorliegen von personenbedingten (z.B. eine mangelnde Eignung, Leistungsverringerung, häufiges Fehlen, Alkoholismus, langer Erkrankung), verhaltensbedingten (Fehlverhalten, Vertragsverletzung, Arbeitsverweigerung) oder betriebsbedingten Gründen möglich (z.B. durch Umsatzrückgang, Rationalisierung, Stilllegung) [vgl. Bühner 2005, 86].

4 Markenmanagement / Corporate Brand Management

4.1 Definition

Die Markenführung beinhaltet die Schaffung und Pflege von Marken [vgl. Baumgarth 2008, 6]. Sie gewinnt in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung. Der intensive Preisdruck am Arbeitsmarkt durch den schnellen technischen Fortschritt sowie der globale Wettbewerb ist ein Grund. Produkte werden immer austauschbarer und die Differenzierung auf Grundlage der Produktmerkmale wird zunehmend schwieriger. Auch die Anforderungen der Konsumenten werden immer komplexer. Eine hohe Qualität ist mittlerweile fast zur Selbstverständlichkeit geworden, doch vielfach wird jetzt eine stärkere Individualisierung der Leistungen verlangt. Außerdem ist es durch das Internet längst möglich, sich detailliert Informationen über Produkte zu beschaffen [vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 99-132]. Im Weiteren dient die Markenführung auch zur Gewinnung und zur Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen [vgl. Esch 2005a, 15]. Durch eine erfolgreiche Markenführung kann eine Markenidentifikation und ein Markencommitment erreicht werden, die enormen Einfluss auf die Leistungserbringung der Marke haben [vgl. Esch/Armbrecht 2009, 5].

4.2 Funktionen und Nutzen einer Marke

Der Aufbau einer Marke stellt für das Unternehmen einen großen Nutzen dar. Nicht nur die effizientere und effektivere Kommunikation durch einfache Wiedererkennung ist für den Anbieter von Vorteil. Durch eine starke Marke kann zusätzlich eine Präferenzbildung und somit stärkere Bindung von bestehenden Kunden erreicht werden. Ebenfalls stellt die Marke einen Anziehungspunkt für Neukunden dar. Bestandskunden haben bereits Vertrauen in die Marke und davon den Nutzen eines verringerten Risikos beim Kauf. Durch die Bildung sogenannter Brand Communities (vgl. Kap. 4.5) werden „Marken-Neulinge“ angeregt, auch mitzumachen. Die starke Position am Markt bringt weitere Vorteile mit sich, die Verhandlungsmacht gegenüber den Partnern der vor- bzw. nachgelagerten Stu-

fen der Wertschöpfungskette verbessert sich. Eine etablierte Marke rechtfertigt auch die Durchsetzung höherer Preise, indem sie sich über andere Faktoren differenziert als über den Preis [vgl. Haufe Markennutzen].

Der Hauptnutzen der Marke für den Kunden ist die Möglichkeit ein Produkt oder eine Leistung zu erkennen und von konkurrierenden Angeboten abzugrenzen. Diese Marke lässt eine bestimmte Qualität vermuten und gibt dem Kunden somit Sicherheit, das richtige zu kaufen. Werden diese Erwartungen erfüllt, kommt es zu einer Präferenzbildung und die Bindung an die Marke wird stärker. Auch emotional wird der Konsument angesprochen. Die Marke bietet dem Kunden außerdem eine Prestigefunktion, also die Möglichkeit der Imagebildung gegenüber seinem Umfeld. Der Kauf einer entsprechenden Markenwelt ist inklusive. Ein Kunde mit einer Präferenz entscheidet somit mehr emotional als rational [vgl. Haufe Markennutzen].

4.3 Das Unternehmen als Marke

Wie bedeutend Marken sind, lässt sich einfach an den Markenwerten hochrangiger Unternehmen feststellen. Umso höher der Bekanntheitsgrad und umso besser das Image, desto höher ist auch der Markenwert.

Auch um Markenloyalität und Kundenbindung aufzubauen, ist es wichtig sich mit dem Aufbau und der Führung von Corporate Brands zu befassen. Die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen, sowie die Generierung konstanter Umsätze werden durch gut geplantes Markenmanagement ebenfalls erleichtert [vgl. Esch 2005a, 914].

Gegenüber der Konkurrenz lässt sich darüber hinaus die eigene Wettbewerbsposition verbessern und Markteintrittsbarrieren aufbauen [vgl. Shocker/Srivastava/Rueckert 1994, 155]. Für Unternehmen mit bisher geringem Fokus auf den Aufbau einer Marke ist das Wachstumspotenzial sehr hoch, besonders bei Unternehmen, die sich in innovativen Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen bewegen [vgl. Balmer 2001, 283].

Eine Corporate Brand orientiert sich hierbei aber nicht nur am Ansehen von Kunden, sondern auch an den Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Anteilseigner und der breiten Öffentlichkeit und lässt eine intensivere Zukunftsorientierung zu. All diese Anspruchsgruppen

(Stakeholder) haben eine eigene Erwartung dem Unternehmen gegenüber, Ziel sollte aber sein, ein möglichst übereinstimmendes Bild des Unternehmens in allen Köpfen zu schaffen [vgl. Esch 2005b, 418]. Die konkreten Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen sind in Abb.3 dargestellt.

Durch Faktoren wie die Informationsquelle Internet, die Globalisierung und die zunehmende Wahrnehmung des Mitarbeiters als Erfolgsfaktor gewinnt das Markenmanagement immer mehr an Bedeutung [vgl. Meffert/Gilothe 2002, 100-103]. Interessenten können über das „World Wide Web“ schnell Informationen über das Unternehmen und seine Werte erlangen, durch die Globalisierung steigt die weltweite Aufmerksamkeit auf alle global agierenden Unternehmen und Mitarbeiter werden durch die Erkenntnis ihrer eigenen Bedeutung anspruchsvoller. Es wird von Unternehmen verlangt, Stellung zu beziehen und zu bestimmten Themen einen Standpunkt abzugeben, am besten ohne vorhergegangene Aufforderung dazu. Was für Stakeholder interessant ist, sind Dinge wie das Markenbild, die Einzigartigkeit, die Markenwelt und der Vertrauensvorsprung. Die Identität des Unternehmens rückt immer mehr in den Vordergrund [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langer/Redler 2014, 8].

Für Unternehmen wird es somit immer wichtiger seine Markenstrategie genau zu planen, um ein klares, einheitliches und unverkennbares Bild nach innen und außen abzugeben. Mit dem Ausgangspunkt der Brand Identity orientiert sich ein erfolgreiches Markenmanagement an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens und versucht einen Interessenausgleich zu schaffen [vgl. Meffert/Gilothe 2002, 100].

Anspruchsgruppen	Spezifische Erwartungen	Allgemeine Erwartungen
Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Leistungsversprechens • Produkt-/Leistungsqualität • Kundendienst/Service 	Bekanntheit und Image
Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Wertsteigerung • Ansprechende Dividendenpolitik /Kurspflege • Kompetentes Management • Transparente Informationspolitik 	
Gläubiger	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Bonität • Kompetentes Management • Transparente Informationspolitik 	
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Bonität • Abnahmesicherheit • Partnerschaftliches Verhalten 	
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Entwicklungschancen • Dauerhaft adäquate Bezahlung • Gutes Klima und gute Unternehmenskultur 	
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Arbeitsplatz • Gutes Klima • Adäquates Klima • Aufstiegsmöglichkeiten 	

Abb. 3: Anspruchsgruppen eines Unternehmens
[Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch/Tomczak/Langner 2006, 11].

4.4 Ansätze der Markenführung

4.4.1 Strategien der Ausrichtung

Beim One-Firm-Branding existiert nur eine einzige Marke, die für das Unternehmen sowie für seine Produkte steht. Die Ansprache aller Stakeholder erfolgt über dieselbe Marke. Ein Beispiel an der Corporate Brand Apple: Kunden kaufen Apple-Produkte, Aktionäre kaufen

die Apple-Aktie, Arbeitnehmer sind angestellt oder bewerben sich beim Arbeitgeber Apple und die Öffentlichkeit richtet ihre Aufmerksamkeit auf das Unternehmen Apple. Die Vorteile aus dieser Wahl der Ausrichtung sind hohe Synergieeffekte, Kosteneinsparungen bei der Kommunikation und der Wille der Konsumenten Informationen über die Herkunft der Produkte zu bekommen. Allerdings ist hier kaum eine konzentrierte Zielgruppenansprache möglich und Aktionen des Corporate Brand Management können sich negativ auf die Markenstärke von Produktmarken auswirken [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 37].

Das Separate-Branding stellt das Gegenteil zum One-Firm-Branding dar: das Unternehmen hält verschiedene Produktmarken unabhängig zur Corporate Brand. Dadurch kann es mit Stakeholdern durch unterschiedliche Marken kommunizieren. Zwar tritt das Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit unter der Corporate Brand auf, doch gegenüber den Konsumenten werden unabhängige Marken geführt. Ein Beispiel für diese Art der Ausrichtung ist die Corporate Brand Unilever: Kunden kaufen Produkte wie Dove, Langnese, Knorr oder Axe, ohne diese dabei der Dachmarke zuzuordnen. Aktionäre kaufen ihre Aktien aber von Unilever, die Ansprache an die Öffentlichkeit erfolgt über Unilever und auch die Mitarbeiter sind bei der Corporate Brand Unilever angestellt. Dadurch vermeidet das Unternehmen negative Effekte auf andere Produkte, sollte sich das Image eines einzelnen Produkts verschlechtern. Ebenfalls kann durch unterschiedliche Produktmarken eine bessere Ausschöpfung des Markts erreicht werden. Eine Gefahr beim Separate-Branding ist allerdings die Kannibalisierung eigener Marken [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 37].

Das Endorsed-Branding ist eine Mischform des One-Firm-Brandings und des Separate-Brandings. Meist nimmt die Produktmarke zwar eine dominierende Rolle ein, ist aber eindeutig der Unternehmensmarke zuzuordnen. Zum Beispiel das Unternehmen Nestlé: Kunden kaufen Produkte wie Kitkat, Alete, Bübchen oder Lion als eigene starke Marke, die Dachmarke ist aber auf jedem Produkt präsent. Nestlé ist Arbeitgeber und kommuniziert mit der Öffentlichkeit in diesem Namen. Dadurch bleibt die Unternehmensmarke ein primärer Orientierungspunkt und positive Effekte der Produkte wirken sich auf das Image der Dachmarke aus. Umgekehrt wirken sich allerdings negative Effekte auch negativ auf die Corporate Brand aus [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 38].

Beim House-Branding dominiert die Dachmarke über die Produktmarken. Diese Ausrichtung wird häufig von Autoherstellern verwendet. Das Unternehmen tritt hierbei unter der Dachmarke auf, die Produkte differenzieren sich jedoch über eigene Markenwelten. Ein

Beispiel ist das Unternehmen VW: Kunden kaufen einen „Passat“, „Punto“, „Touran“, „Golf“ oder „Touareg“, die Unternehmensmarke VW kommuniziert aber in eigenem Namen mit seinen Anspruchsgruppen. Das House-Branding hat die Vorteile, dass spezifische Bedürfnisse der Kunden gezielter angesprochen werden und die Unternehmensmarke Orientierungspunkt bleibt. Nachteilig können sich aber auch hier die negativen Effekte der Produkte auf die Unternehmensmarke sowie eine Markenüberdehnung bzw. -verwässerung auswirken [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 39].

4.4.2 Positionierung der Corporate Brand

Ein Unternehmen sollte zuerst seine Unternehmenswerte formulieren, diese sind die Basis für alle zukünftigen Handlungen. Darauf kann dann eine passende Markenstrategie samt Maßnahmen und Managementstil aufgebaut werden. Diese Grundlagen dürfen nicht fehlen, wenn das Unternehmen seinen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig auftreten und handeln möchte [vgl. Scholes/Clutterbuck, 1998, 232].

Ein weiterer Punkt ist die Kommunikation. Diese sollte über alle Anspruchsgruppen hinweg die gleiche Grundaussage der Corporate Brand vermitteln und in sich konsistent sein, da viele Stakeholdertypen mittlerweile miteinander verwoben sind und so Abweichungen auffallen würden. Dennoch müssen die Inhalte an die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe angepasst werden [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 41]. Stakeholder-spezifische Bereiche der Kommunikation sind Media Relations, die interne Mitarbeiterkommunikation, Investor Relations und die Kommunikation mit lokalen Communities [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006, 42].

Die Aufgabe des Top-Managements im Rahmen der Corporate Brand ist zuerst einmal die Führung der Marke. Innerhalb der Strategiefindung sollte die oberste Hierarchieebene die Grundidee der Unternehmensmarke skizzieren und sich auf Unternehmenswerte festlegen. Bei der Umsetzung wird es dann notwendig, dass das Management die Identität der Marke vorlebt und somit als Vorbild für die Mitarbeiter fungiert. Das Ziel hierbei ist ein starkes Commitment (Verpflichtung) zu den Werten des Unternehmens zu schaffen [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner, 47]. Das Marketing koordiniert alle Aktivitäten der Corporate Brand und plant den Einsatz von Marketinginstrumenten. Ebenfalls sollte das Markensystem auf die Unternehmensmarke abgestimmt sein, was bedeutet, dass die

Markendefinition einzelner Produkte auch zur Corporate Brand passt. Die Umsetzung erfolgt im Marketing durch die Entwicklung der Markenposition und Kommunikationsstrategie [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner, 48].

Um die Corporate Brand bekannt zu machen, wird in der Öffentlichkeitsarbeit darauf abgezielt, eine Reputation aufzubauen. Die Aufgabe hier ist eine Reputation für die Corporate Brand aufzubauen und die Unternehmensmarke in der Öffentlichkeit zu verankern. Durch den Aufbau von Kommunikationskanälen und dem Einsatz von Ansprechpartnern für die Öffentlichkeit soll dieses Ziel erreicht werden. Das Personalmanagement unterstützt das Top-Management dabei, die Corporate Brand in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Dies wird durch den Aufbau von Kommunikationskanälen sowie der Bereitstellung von Ansprechpartnern für die Mitarbeiter realisiert [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner, 48].

Die Funktion von externen Beratern im Corporate Brand Management ist eher eine unterstützende. In Zusammenarbeit mit dem Management werden kreative Strategien entwickelt. Die Aufgabe der Marktforschung, sowie Gestaltung der Umsetzung und Kommunikation der Corporate Brand wird ebenfalls extern vergeben [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner, 51]. In Abb. 4 wird veranschaulicht, was mit einer gut geplanten Unternehmenskommunikation erreicht werden kann.

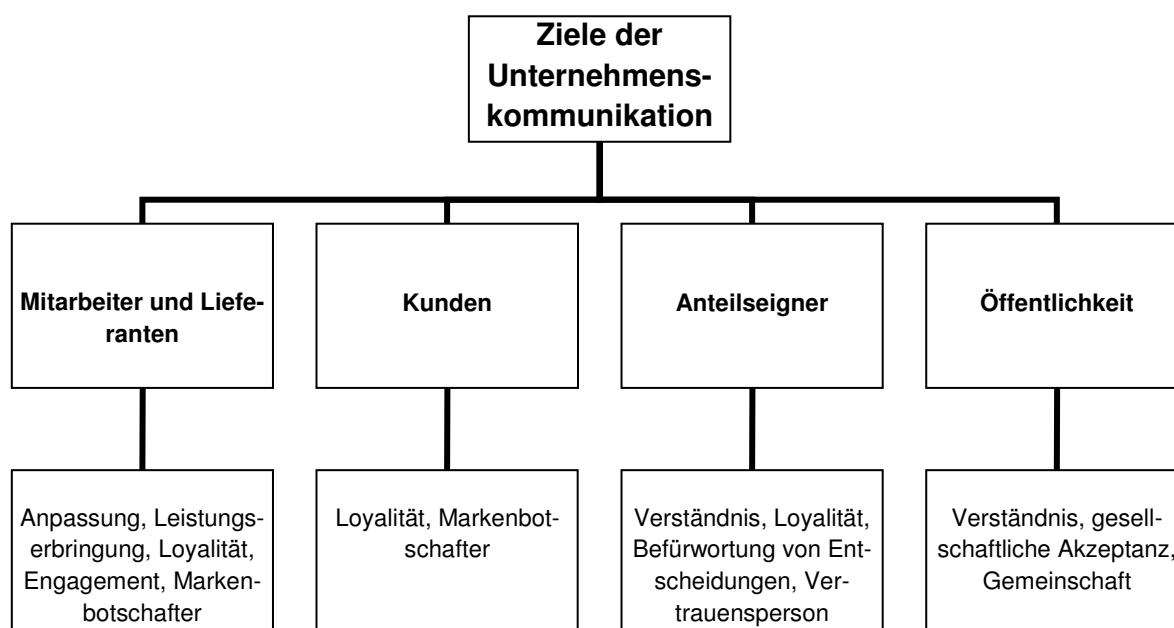


Abb. 4: Ziele der Unternehmenskommunikation
[Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholes/Clutterbuck 1988, 228].

4.5 Brand Community

4.5.1 Definition

Die Bildung einer Markengemeinschaft wird als Brand Community Building bezeichnet und findet hauptsächlich online statt. In einer Zeit, in der Marken immer austauschbarer werden, stellt diese Art der identitätsorientierten Markenführung eine große Chance für Unternehmen dar. Brand Communities können die Beziehung zwischen Marke und Kunde enorm verbessern und somit die Kundenbindung und Markenloyalität positiv beeinflussen. Sie stellen eine Plattform dar, über diese Konsumenten Wünsche, Bedürfnisse und Anregungen für neue Produkte austauschen können, die dem Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen behilflich sein können. Kunden vernetzen sich miteinander und bilden eine Gemeinschaft von Markenbegeisterten und Gleichgesinnten [vgl. Loewenfeld 2006, 115].

4.5.2 Beziehungen innerhalb der Community

Die Brand Community umfasst drei Beziehungsebenen: die Beziehung des Kunden zur Marke, die Beziehung der Kunden untereinander und des einzelnen Kunden zur Community.

Die Beziehung des Kunden zur Marke steht im Vordergrund, da sie das Kaufverhalten der Kunden nachhaltig beeinflusst. Im Fokus stehen die Loyalität, die Identifikation und das Involvement gegenüber der Marke. Der Kunde ist ein „Fan“ der Marke und identifiziert sich mit dem Lebensstil und der sozialen Identität, die die Marke auf ihre Mitglieder überträgt. Durch das dauerhafte Markeninvolvement wird die Markenbindung gestärkt. Die Beziehung der Kunden untereinander beinhaltet den Austausch von Gemeinsamkeiten in Form von Tipps, Wissen und Markenerfahrungen anderer Kunden. Unterstützung erfährt ein Kunde durch die Weitergabe von Informationen, Erlebnisberichten von anderen Mitgliedern und Hilfe bei Problemlösungen. Ebenfalls besteht eine moralische Verpflichtung der Mitglieder untereinander, was sich in der Integration neuer Mitglieder, sowie der Un-

terstützung anderer zur „richtigen“ Nutzung der Marke zeigt. Die Beziehung des Kunden zur Community umfasst ein komplettes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Es wird ein „Wir-Gefühl“ geschaffen, dass durch gemeinsame Aktionen und Erlebnisse eine kollektive Identität erzeugt und der ganzen Gemeinschaft Bedeutung verleiht. Innerhalb der Community kann ein Mitglied das eigene Profil, Blogs, Beiträge, Videos und vieles mehr sogar gewissen Einfluss auf die Gestaltung und Handlungen der Gemeinschaft nehmen. Ebenfalls wirkt diese als Ganzes auch auf den Einzelnen, sowie seine Wahrnehmung und Empfindung der Marke ein [vgl. Loewenfeld 2006, 33].

4.6 Brand Communication

4.6.1 Ziele

Die Markenkommunikation umfasst alle Eindrücke, die an den verschiedenen Kontaktpunkten der Zielgruppe mit der Marke entstehen. Das wichtigste Ziel der Brand Communication ist alle Berührungspunkte mit der Marke genau aufeinander abzustimmen und so Identität (Selbstbild) und Fremdbild (Image) der Marke so exakt wie möglich aneinander anzupassen [vgl. Burnett/Moriarty 1998, 5]. Nach Schnierer sind die zwei Hauptziele der Brand Communication der Aufbau von Markenwissen, also das Wissen über relevante und differenzierende Leistungs- und Markenattribute. Auch die Beeinflussung von Einstellungen gegenüber der Marke gehört dazu, so dass in der Vorstellung des Konsumenten eine möglichst positive, den Absatz fördernde Bedeutung der Marke geschaffen wird [vgl. Schnierer 1999, 184]. Diese Ziele fungieren jedoch letztendlich nur als Mittel zum Zweck, denn sie dienen der Erreichung übergeordneter Marketing- und Unternehmensziele und insbesondere zum Aufbau und zur Pflege von langfristigen, vertrauensvollen Kundenbeziehungen [vgl. Baetzgen 2007, 127].

4.6.2 Umsetzung

Zur gesamten Unternehmenskommunikation gehören fünf Elemente. Einmal ist es eine Ist-Analyse (Selbstbild-/Fremdbildanalyse) zu Beginn, aber auch die Formulierung der Ziele und Maßnahmen der Kommunikation im zweiten Schritt gehören dazu. Daraufhin werden strategische und integrierte Konzepte entwickelt, die langfristig und realistisch ausgerichtet sind. Diese werden daraufhin dann als zeitlich gestaffelte Kommunikationsaktivitäten durchgeführt. Das letzte Element ist die Erfolgskontrolle, durch die wiederum Korrekturen und Anpassungen am Konzept vorgenommen werden können [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 54].

Zu Beginn sollte das Unternehmen herausfinden, wie es von seinen Zielgruppen bzw. der gesamten Öffentlichkeit gesehen wird und ob dieses Fremdbild mit der eigenen Einschätzung im Einklang steht [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 46].

Es wird davon ausgegangen, dass der Erfolg von Kommunikationsaktivitäten in Zukunft von der Fähigkeit des Unternehmens abhängt, die Gesamtheit seiner Kommunikationsmaßnahmen zu einem integrierten Kommunikationskonzept zusammenzufassen. Das bildet die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen seine Position nach innen und außen glaubwürdig vertreten kann. Die Glaubwürdigkeit hängt auch entscheidend von der Konsistenz sowie davon ab, ob zwischen der Botschaft und dem Image des Unternehmens, der Industrie und auch der Person, die die Botschaft abgibt ein Einklang besteht. Somit wird eine widerspruchsfreie, konsistente Markenkommunikation sichergestellt. Die integrierte Markenkommunikation wendet sich an alle Stakeholder, also Zielgruppen, die an den Aktivitäten des Unternehmens im weitesten Sinne Interesse haben [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 40]. Ein nicht einheitliches Auftreten kann unter anderem dazu führen, dass das Image des Unternehmens bzw. der Marke Schaden nehmen [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 43].

Die Markenkommunikation erfolgt über unterschiedliche Wege, bspw. bei Kontakt mit der Marke, dem Produkt oder Inhalten der Marke (z.B. Social Media, Werbung oder Produktbewertungen). Dazu gehört auch der Kontakt mit Mitarbeitern des Unternehmens [vgl. Burnett/Moriarty 1998, 5]. Das Unternehmen kann durch bestimmte Maßnahmen die Kommunikation der Marke sehr gut planen. Hierzu gehören z.B. Werbung, Promotion, Public Relations, Verpackungsgestaltung, persönlicher Verkauf oder Direktmarketing-

maßnahmen. Die ungeplante Brand Communication lässt sich vom Unternehmen nicht unmittelbar beeinflussen. Hierbei handelt es sich z.B. um Mund-zu-Mund-Propaganda, Meinungsführer und Medien [vgl. Burnett/Moriarty 1998, 5].

Die Strategie der Markenkommunikation sollte eine mittel- bis langfristige Leitlinie für Managemententscheidungen sein. Auch sollte unter dem Gesichtspunkt der Erfolgskontrolle aus der Kommunikationsstrategie ein Kommunikationsplan abgeleitet werden, der in möglichst viele operative Schritte zerlegt wird [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 43f.].

Allgemein ist der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen schwer zu messen. Ein Beispiel zur Überprüfung ist ein externer Bezugspunkt in Form von Zeitreihenanalysen, die die Entwicklung des eigenen Images im Vergleich zur Entwicklung des Images der ganzen Branche untersuchen. Der Erfolg der Strategie muss hier nicht unbedingt eine Verbesserung des Brand Images sein. Je nach Rahmenbedingungen kann dieser auch aus einer Schadensbegrenzung bestehen und somit liegt der Erfolg hier bei der Bewahrung des bestehenden Images [vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, 53].

5 Employer Branding

5.1 Ziele

Employer Branding bezeichnet die Markenführung, die auf potenzielle, aktuelle und teilweise auch ehemalige Mitarbeiter gerichtet ist. Ganz allgemein ausgedrückt, ist das Ziel langfristige Präferenzen zu schaffen und positive Einstellungen hervorzurufen, die das Verhalten der Stakeholder im Sinne der ökonomischen Ziele des Unternehmens beeinflussen [vgl. Meffert/Burmann 2002, 76]. Ursprünglich auf Konsumenten ausgerichtet, zielt die Markenführung im Employer Branding auf den Arbeitsmarkt ab [vgl. Sponheuer 2010, 4].

Konkrete Ziele des Employer Brandings sind ein übereinstimmendes, positives Profil des Unternehmens als Arbeitgeber herzustellen, welches Präferenzen bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter führt. Dies soll zur Gewinnung von neuen Mitarbeitern dienen, die Attraktivität und Bekanntheit steigern, eine emotionale Bindung bestehender Mitarbeiter an das Unternehmen herstellen und bereits ausgeschiedene Mitarbeiter zu Multiplikatoren machen [vgl. Sponheuer 2010, 96]. Nicht erst der demografische Wandel lässt Unternehmen im Bezug auf ihre Mitarbeiter umdenken. Dass der einzelne Arbeitnehmer entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen kann, ist langsam kein Geheimnis mehr [vgl. Grobe 2003, 6]. Trotz allem haben viele Arbeitgeber dieses Potenzial noch nicht erkannt [vgl. Biele/Hunziger 2002, 13].

Einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren ist in Zeiten der Globalisierung, der immer kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen, sowie den steigenden Anforderungen von Konsumenten, Kapitalgebern und Mitarbeitern schwerer denn je [vgl. Meffert/Giloth 2002, 100]. Was in der jetzigen Zeit zählt, sind Marken und Menschen, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren [vgl. Handy 2003, 101]. Der Aufbau einer Marke ist aber nicht nur für Konsumenten von Bedeutung, sondern auch für bestehende und potenzielle Mitarbeiter. Eine starke Arbeitgebermarke führt zu einer intensiveren Beziehung und somit auch zu einer engeren Bindung an das Unternehmen. Bewerber fällt die Entscheidung für das Unternehmen einfacher, wenn sie leicht an Informationen kommen und sich schnell einen Gesamteindruck verschaffen können. Auch bei der direkten Interaktion mit den Stakehol-

dern, haben Mitarbeiter großen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens [vgl. Sertoglu/Berkowitch 2002, 20].

Immer mehr Fachkräfte fehlen, vor allem auch mittelständischen und kleinen Unternehmen [vgl. Grauel 2007, 15]. Bewerber werden wählerischer und konzentrieren sich in ihrer Jobsuche auf Unternehmen, die ihnen bereits bekannt sind und über eine starke Marke verfügen. Das hat einen einfachen Grund – eine Marke schafft Vertrauen und steigert die Attraktivität des Unternehmens enorm. High Potentials, sogenannte Top-Talente mit überdurchschnittlichem Potenzial, sind schwer zu finden und die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern entfacht einen wahren Wettstreit der Unternehmen [vgl. Chambers/Foulon/Handfield-Jones/Hankin/Michaels 1998, 46]. Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft, bezeichnet den Fachkräftemangel sogar als „Achillesferse des deutschen Mittelstands“ [Ohoven, 2014].

Seit einigen Jahren findet aber ein großer Wandel statt und so sind nicht mehr die Kandidaten die, die sich bewerben, sondern die Unternehmen. Für Bewerber ist lange nicht mehr nur das Gehalt entscheidend, sondern vor allem auch Entwicklungsperspektiven, eine gute Work-Life-Balance und das kollegiale Umfeld [vgl. Aiman-Smith/Bauer/Cable 2001, 222]. Nach Erwartung vieler Wirtschaftsexperten wird sich die Lage in den nächsten Jahren noch zuspitzen [vgl. BLK 2001, 4]. Kein Wunder ist das Thema „Employer Branding“ in Zeiten wie diesen in aller Munde [vgl. Sponheuer 2010, 6]. Das Problem vieler kleinerer Betriebe und Start-ups ist oft ein geeignetes Auftreten als Arbeitgeber. Die Attraktivität als Arbeitgeber soll erhöht, die Recruitingqualität verbessert, Motivation und Leistungsbereitschaft bestehender Mitarbeiter verbessert und die Bindung der ganzen Belegschaft an das Unternehmen erhöht werden [vgl. Die Zeit Employer Branding].

5.2 Zielgruppen

Die Zielgruppen des Employer Brandings sind potenzielle, bestehende und ehemalige Mitarbeiter [vgl. Sponheuer 2007, 96]. Davon sind allerdings die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter am bedeutsamsten für das Arbeitgebermarketing. Das ist einerseits bedingt durch den zukünftigen, aber jetzt schon spürbaren Fachkräftemangel [vgl. Reinberg/Hummel 2004, 5]. Andererseits werden Mitarbeiter auch als Quelle des Unternehmenserfolgs betrachtet [vgl. Siemens Konzernleitbild].

Da das Employer Branding nah am Personalmanagement und der Markenführung angesiedelt ist, finden sich hier auch ähnliche Zielgruppen [vgl. Sponheuer 2010, 29]. Die Markenführung richtet sich hier nur nicht an Konsumenten, sondern an Bewerber und Angestellte.

5.3 Strategien

Es gibt eine Reihe wesentlicher Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke und ihre Positionierung. Potenzielle Mitarbeiter sind die Kernzielgruppe des Employer Brandings, zusammen mit den aktuellen Mitarbeitern. Sie prägen die Arbeitgebermarke zusätzlich mit und können die Außenwahrnehmung des Unternehmens beeinflussen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Unternehmensidentität und -kultur, die mit in die Positionierung einfließt. Auf diese muss in im Employer Branding Rücksicht genommen werden um ein konsistentes Bild nach außen abzugeben. Die Corporate bzw. Consumer Brand prägt die Wahrnehmung nach außen und erreicht somit auch potenzielle Arbeitgeber. Ein weiterer Einfluss kommt von den Wettbewerbern. Sie machen eine Differenzierung durch das Markenimage erforderlich [vgl. Sponheuer 2007, 25].

Der sogenannte „Werte-fit“, die Übereinstimmung der Werte des Unternehmens mit denen des Bewerbers, soll dazu beitragen, die zentralen Kennzahlen über den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters zu verbessern. Wenn eine hohe Übereinstimmung der Werte vorliegt, ist ein Bewerber eher gewillt, sich beim Unternehmen zu bewerben und dort zu arbeiten. Außerdem benötigt er eine kürzere Zeit sich einzuarbeiten und durch die überdurchschnittliche Identifikation mit dem Unternehmen erbringt er höhere Leistungen. Der Vorteil für das Unternehmen dabei ist, dass der Mitarbeiter eine gesteigerte Zufriedenheit am Arbeitsplatz aufweist, eine größere Loyalität aufbaut und somit länger im Unternehmen bleibt [vgl. Sponheuer 2007, 26].

Um die Werte des Unternehmens zu bestimmen, ist zuerst eine fundierte Informationsgrundlage notwendig. Diese wird durch interne und externe Analysen geschaffen. Zur internen Analyse werden die Mitarbeiter als interne Zielgruppe unter die Lupe genommen. Im Fokus steht neben den Werten und Einstellungen auch das Unternehmensimage im Mittelpunkt. Ebenfalls müssen die Ziele der Mitarbeiter und des Gesamtunternehmens identifiziert werden. Für die externe Analyse werden die Werte, Einstellungen und Wahr-

nehmung potenzieller Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt näher beleuchtet. Dadurch lassen sich Hygienefaktoren (welche bei positiver Ausprägung Unzufriedenheit verhindern) identifizieren und zu eigenem Vorteil zur Differenzierung vom Wettbewerb nutzen. Im Weiteren sind Aspekte wie die externe Markenwahrnehmung wichtig [vgl. Sponheuer 2007, 26].

Im nächsten Schritt lässt sich eine aus den Analysen resultierende Strategie zur Gestaltung der Employer Brand entwerfen. Diese soll einen erfolgreichen Unternehmensauftritt am Arbeitsmarkt bewirken.

Was folgt, ist die eigentliche Positionierung der Employer Brand. Ausgehend von der internen und externen Analyse wird ein aus Zielgruppensicht relevantes, erstrebenswertes, authentisches und klares Wertversprechen der Marke definiert. Die Markenführung muss daher auf die glaubwürdige, konsistente, präsente und konstante Anwendung der definierten Markeneigenschaften achten [vgl. Sponheuer 2007, 27].

Die Umsetzung im Unternehmensalltag orientiert sich an den Kontaktpunkten mit den einzelnen Zielgruppen, um den Charakter der Employer Brand besonders deutlich zu machen. Dabei müssen von Unternehmensseite mehr oder weniger beeinflussbare Faktoren auf die Employer Brand beachtet werden. Weniger einfach zu beeinflussen sind das Corporate Image, die Unternehmenskultur oder z.B. die Branchenattraktivität. Schwerer beeinflussbare Kontaktpunkte finden sich auch auf der operativen Ebene, wie die Berichterstattung in den Medien [vgl. Sponheuer 2007, 27].

Gut zu steuern sind jedoch Dinge, wie das Produkt selbst, also Art und Charakter der Stellen, die besetzt werden sollen. Unter diese Eigenschaften der Stellen zählen z.B. die Existenz von Trainee-Programmen, Weiterbildungsangeboten und Ausstattung. Diese stehen wiederum in Zusammenhang mit der Vergütung, die sich aus Grundgehalt, Bonuszahlungen, Weihnachtsgeld usw. zusammensetzen. Auch die Recruitingaktivitäten wie die Kommunikation über Anzeigen, Internetauftritt oder Messen zählen dazu, genauso wie Prozesse im Hinblick auf Bewerbung, Einstellung und dem weiteren Karriereweg, die wichtige Gestaltungsfaktoren der Employer Brand darstellen. In der internen Markenführung kann durch aktive Gestaltung der Zielgruppe der bestehenden Mitarbeiter täglich Identität und Leistung des Unternehmens verdeutlicht werden [vgl. Sponheuer 2007, 27].

Eine klare Strategie im Employer Branding hat das Ziel hochqualifizierte Mitarbeiter so lange wie möglich zu halten um so Wissen im Unternehmen zu bewahren, Kontinuität zu sichern und die Kosten für Neugewinnungen zu minimieren. Dazu muss aber die Darstellung des Unternehmens auf eine reale Struktur zurückzuführen sein, so dass das Unternehmen tatsächlich Bedürfnisse potenzieller und aktueller Mitarbeiter besser erfüllt als die Konkurrenz [vgl. Sponheuer 2007, 26].

Eine wesentliche Grundlage zur Gestaltung der Markenarchitektur bildet die Definition der Markenziele am Arbeitsmarkt. Die Basis stellen dabei die psychografischen und ökonomischen Ziele der Markenführung am Arbeitsmarkt und darüber hinaus auch die Segmentierung und Auswahl bestimmter Zielgruppen dar. Sind diese Ziele definiert, können sie als Vorgabe für die Schaffung markenkonformen Verhaltens für aktuelle Mitarbeiter fungieren [vgl. Sponheuer 2010, 152]. Die Definition der Markenarchitektur am Arbeitsmarkt legt zum einen fest, ob das Unternehmen eine Corporate Brand (eine einzige Unternehmensmarke) oder Company Brands (verschiedene Unternehmensmarken) führt. Hier wird entschieden, wie das Employer Branding in die Markenarchitektur des Unternehmens eingebunden wird und ob unterschiedliche Zielgruppen am Arbeitsmarkt einheitlich oder differenziert angesprochen werden [vgl. Sponheuer 2010, 153]. Die Definition der Markenpositionierung am Arbeitsmarkt vereint die Ergebnisse der Analysen und die Entscheidung über die Markenziele in der Positionierung der Employer Brand. In diesem Schritt wird eine Soll-Identität bestimmt und konkretisiert, wie die Marke in Abgrenzung zum Wettbewerb von den Zielgruppen wahrgenommen werden soll [vgl. Sponheuer 2010, 153].

Die Umsetzung der Employer Branding-Strategie am Arbeitsmarkt erfolgt durch die Gestaltung der Kontaktpunkte zwischen Employer Brand und Zielgruppen im HR-Marketing-Mix. Die umfassende Umsetzung der bestimmten Strategie bestimmt deren Erfolg. Dadurch wird dem Unternehmen ermöglicht, die gewünschte Markenwahrnehmung bei den Zielgruppen verankert wird und ihr Verhalten im Sinne der Markenziele prägt [vgl. Sponheuer 2010, 153]. Bei der Umsetzung der Employer Brand-Strategie nach innen wird eine Veränderung der Ist-Identität zur Soll-Identität angestrebt. Da das Nutzenversprechen der Marke hauptsächlich von der Vermittlung der Mitarbeiter abhängt, sind die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter nach außen sehr wichtig. Die interne Markenführung hat somit auf die externe Umsetzung der Markenstrategie großen Einfluss [vgl. Sponheuer 2010, 153].

Bei High Potentials lässt sich der Trend einer Umorientierung von der Fokussierung auf die Karriere hin zu mehr Berufs- und Lebensqualität feststellen [vgl. Kirchberg/Lorbeer, 2002, 11]. Deshalb hat das Unternehmen einige Möglichkeiten an diese Entwicklung anzuschließen und sich dadurch differenzieren. Ein möglicher Ansatzpunkt bei der Gestaltung des Employer Brandings ist bspw. das Arbeitsklima. Potenzielle und bestehende Arbeitnehmer können durch ein gutes, ehrliches und gerechtes Arbeitsklima sowie einem Ruf als vertrauenswürdiges, sympathisches Unternehmen Mitarbeiter gewinnen und halten. Ein weiterer, für viele Bewerber relevanter Grund sich für ein Unternehmen zu entscheiden, sind vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, eine praktizierte Mitarbeiterförderung, Internationalität und vor allem auch herausfordernde Aufgaben. Natürlich spielen das Gehalt, die Anzahl der Urlaubstage, der Standort und die Zusatzleistungen (z.B. ein Firmenwagen oder Smartphone) auch eine wichtige Rolle. Nicht unwesentlich ist außerdem die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, also wie erfolgreich das Unternehmen am Markt ist. Für junge Talente als potenzielle Bewerber ist außerdem der Innovationsgrad und die Freiheiten in der Gestaltung der Aufgaben im Arbeitsalltag von großer Bedeutung und fließt in die Entscheidung für oder gegen das Unternehmen mit ein. Da heutzutage die Vereinbarkeit von Job und Privatleben eine bedeutende Rolle spielt, achten Bewerber zunehmend auch auf Work-Life-Balance-Angebote im Unternehmen. Diese umfassen bspw. ein Teilzeitangebot, eine Kinderbetreuung im Unternehmen, eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben und wie das Unternehmen Umweltschutz praktiziert [vgl. Kirchgeorg/Günther 2006, 27].

Nicht alle wichtigen Entscheidungskriterien der Bewerber sind direkt vom Unternehmen beeinfluss- und änderbar. Die Attraktivität des Arbeitgebers ist aus Bewerbersicht von einigen Faktoren abhängig. Sie wird auch durch die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und seiner Branche bestimmt. Werden diese Punkte allgemein als gut beurteilt, steigt auch das Ansehen des Unternehmens. Die Arbeitsplatzsicherheit und hohe Sozialleistungen bzw. Altersvorsorge sind für die meisten Arbeitnehmer auch ein wichtiger Punkt. Die Unternehmensethik und Reputation ist für viele Bewerber ein weiteres Entscheidungskriterium. Wenn die Unternehmenskultur zum eigenen Werteverständnis passt, der Arbeitgeber ethische und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und der Ruf des Unternehmens durch positive mediale Berichterstattung gestützt wird, sind das ebenfalls Gründe, die für das Unternehmen sprechen. Im Weiteren ist auch die Shareholder-Value-Orientierung von Interesse (z.B. der Börsenerfolg des Unternehmens, die Aktienoptionen, gute Bewertung durch Analysten) [vgl. de Chernatony 2001, 36].

6 Praxisbeispiel „mediatalents“

6.1 Das Unternehmen mediatalents

Das Projekt „mediatalents“ wurde Ende 2013 von dem Unternehmen „ngn-new generation network“ ins Leben gerufen. Das Start-up fungiert als Job Portal der deutschen Fachverlags- und Start-up-Szene und bietet regelmäßig Stellenanzeigen für Young Professionals, Absolventen und talentierte Köpfe der Medienbranche. Ein weiteres Ziel des Portals ist Potenziale und Synergien zwischen den Branchen aufzuzeigen, Kontakte herzustellen und ein News-Portal für alle Geschehnisse der zwei Branchen zu sein.

Die Zielgruppen des Portals sind einerseits Fachverlage und Start-ups mit Personalbedarf, andererseits aber auch Bewerber, die auf der Suche nach detaillierteren Informationen über potenzielle Arbeitgeber sind. Mediatalents bietet Dienstleistungen wie die Erstellung, Verarbeitung und Bekanntmachung der Stellenanzeigen von Unternehmen, Media Sales (wie den Verkauf von Bannerwerbung oder Premiumpaketen), das Consulting der Kunden und die Videoproduktion von Recruiting- und Vorstellungsvideos.

Branche

Mediatalents befindet sich in Konkurrenz mit einer ganzen Vielfalt von Online-Jobbörsen und Karriereseiten etablierter Tages- und Wochenzeitungen, differenziert sich jedoch von anderen Portalen durch die Spezialisierung auf die Branchen Fachverlage und Start-ups und seine Employer Branding-Maßnahmen. Dem Bewerber soll es so einfach wie möglich gemacht werden, einen schnellen Eindruck der verschiedenen Unternehmen zu bekommen und sich für den passenden Arbeitgeber zu entscheiden. Mediatalents macht es sich zur Aufgabe potenziellen Bewerbern einen Einblick in die Employer Brand der Fachverlage und Start-ups zu geben und so schnell über die Unternehmenskultur des Arbeitgebers zu informieren.

Organisationsaufbau

Da das Unternehmen mediatalents noch sehr jung ist und am Anfang seiner gesamten Geschäftstätigkeit steht, ist der Mitarbeiterstamm noch recht klein. Somit ergibt sich die Geschäftsführung unter Matthias Bauer, einem Mitarbeiter im Controlling, IT-Bereich, Human Resource Management und in der Content Production. Die meisten Aufgaben im Bereich Content Produktion sowie im Marketing werden zur Zeit von zwei Praktikanten übernommen. Alle Abteilungen des Mutterunternehmens ngn stehen dem Projekt aktiv und beratend zur Seite.

6.2 Innovationsmanagement

Als Online-Portal finden bei mediatalents keine einschneidenden Radikalinnovationen statt. Die Website bietet ein Grundangebot, dass je nach Trend oder Aktion um bestimmte Zusatzfunktionen erweitert werden kann. Die meisten dieser Erweiterungen finden als Verbesserungsinnovationen oder bei kleinen Optimierungen in Form von Routineinnovationen statt.

Gründung

Die Motive zur Gründung von mediatalents waren die Idee Fachverlage und Start-ups auf einem Portal zusammen zu bringen, beide Branchen vorzustellen und potenziellen Bewerbern durch Stellenangebote und Vorstellungsvideos die Entscheidung für das passende Unternehmen zu vereinfachen. Auch fand sich nach intensiver Recherche kein Unternehmen, das ein ähnliches Leistungsangebot anbietet. Diese Punkte zusammen mit dem Wunsch nach einem internen Start-up, welches vom Know-How des Mutterunternehmens profitiert, führten letztendlich zur Gründung von mediatalents.

Ideensammlung

Da die Hierarchie bei mediatalents sehr flach ist, fühlen sich Mitarbeiter ermutigt frei Ideen äußern. Einmal in der Woche findet ein Meeting statt, indem Erfolge besprochen und Feedbacks über momentane Aktionen gegeben werden können. Wenn Ideen auftauchen, können diese hier angebracht werden. Falls komplett neue Ideen gefunden werden sollen, geschieht das durch ein Brainstorming mit allen, die am Projekt beteiligt sind. Aktuelle Trends werden von den Mitarbeitern verfolgt, ebenso wie Aktionen der Konkurrenz, so dass schnell reagiert und angepasst werden kann.

Auswahl und Bewertung der Ideen

Eingebrachte Ideen werden direkt im Meeting besprochen und auf ihre Realisierbarkeit überprüft. Gemeinsam im Team werden Lösungsvorschläge für bestimmte Problematiken besprochen und Ideen aussortiert, die innerhalb der Möglichkeiten für mediatalents nicht umzusetzen sind. Kritik wird frei geäußert werden und so bleiben am Ende eine oder mehrere Ideen übrig, die allen gefallen.

Grobkonzept

Diese Ideen werden dann genauer formuliert, priorisiert und zeitlich eingeordnet. Es werden kurz die wichtigsten Punkte aufgeschrieben und Verantwortlichkeiten, sowie Kompetenzen zur Umsetzung geklärt. Ziele der Aktionen werden besprochen und kurz niedergeschrieben. Verbesserungsinnovationen fallen als neugegründetes Online-Portal öfter einmal an, da je nach Reaktion der Konkurrenz und den Kundenwünschen von Zeit zu Zeit neue Funktionen und Angebote zur Verfügung gestellt werden. Routineinnovationen werden öfter umgesetzt, meist um bestehende Features auszubauen und zu verbessern.

Umsetzung des Konzepts

Zuerst wird die Idee getestet und einer Gruppe Mitarbeitern präsentiert. Diese können wieder frei bewerten und ihre Meinung dazu abgeben. In diesem Punkt werden Fehler oder Probleme verbessert, um die Aktion genauer an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen.

Marketingmaßnahmen

Nachdem die Aktion bereit für den ersten Online-Auftritt ist, wird über die Marketingmaßnahmen entschieden. Je nachdem welche Zielgruppe angesprochen werden soll, werden die Maßnahmen daran angepasst. Ein Konzept wird nicht erstellt, dafür werden die wichtigsten Punkte, welche mit der Einführung in Zusammenhang stehen, von den betroffenen Abteilungen notiert.

Markteinführung

Da mediatalents eine Website ist und ausschließlich Dienstleistungen anbietet, bleibt das Risiko überschaubar. Die Werbung für die neue Leistung oder Aktion erfolgt meist telefonisch oder als Werbemail an Bestands- und Neukunden. Mit Einführen der neuen Funktion oder Aktion wissen alle involvierten Mitarbeiter genau über Nutzenversprechen und Konditionen Bescheid, um Kunden adäquat beraten und überzeugen zu können.

6.3 Wirtschaftsförderung

Mediatalents ging zu 100% eigenfinanziert aus dem Mutterunternehmen ngn-new generation network hervor. Somit kam das Unternehmen komplett ohne Fremdkapitalanteile und Zuschüsse aus.

6.4 Personalmanagement

Das strategische, taktische und auch operative Personalmanagement übernimmt die Geschäftsführung zusammen mit den Personalmanagern des Mutterunternehmens „ngn-new generation network“. Personalplanungen werden hier in speziellen Meetings für alle Zeiträume unter Berücksichtigung des erwarteten Wachstums beschlossen.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt qualitativ und quantitativ. Kreative Stellen und solche, die nicht so viel Know-How erfordern, werden meistens an Studenten und Praktikanten vergeben. Bereiche, in denen Erfahrung notwendig ist, werden mit bereits höher qualifizierten Mitarbeitern besetzt. Da der Mitarbeiterstamm bei mediatalents als Startup in den ersten Phasen des Geschäftsbetriebs noch überschaubar ist, stellt sich die quantitative Bedarfsplanung als nicht besonders umfangreich heraus.

Mit dem Wachstum des Unternehmens wächst auch die Bedeutung der Personaleinsatzplanung, da sich mit der Zeit neue Stellen ergeben. Gerade das Online Marketing gewinnt mehr und mehr an Bedeutung für Unternehmen, die sich im World Wide Web bewegen. Wenn an einer bestimmten Stelle ein Personalmangel herrscht, wird das in einem Meeting besprochen und die genauen Aufgabenbereiche definiert. Können diese Stellen von bestehenden Mitarbeitern besetzt werden, haben diese Priorität.

Im Normalfall orientiert sich die Personalbeschaffung jedoch am externen Arbeitsmarkt, da bereits alle Mitarbeiter eine zugewiesene Stelle haben und für diese unverzichtbar sind. Die häufigste Art der Personalbeschaffung ist die Suche nach Mitarbeitern über Stellenanzeigen im Internet. Xing.com, praktikum.de und weitere bekannte Jobseiten vereinfachen die Suche nach passenden Mitarbeitern. Auch auf der eigenen Karriereseite werden Jobs ausgeschrieben. Seltener werden Anzeigen in Printmedien geschaltet, da das Hauptmedium der Zielgruppe das Internet darstellt und die Recruitingkosten so überschaubar bleiben.

Die Personalauswahl erfolgt anhand der Übereinstimmung der Qualifikationen des Mitarbeiters mit den Anforderungen des Unternehmens. Ebenso wird auf Punkte wie den Lebenslauf und den bereits absolvierten Praktika geachtet. Ist das Anschreiben ansprechend und das Vorwissen des Bewerbers ausreichend, wird ein persönliches, bei

Praktikanten aber oft telefonisches Bewerbungsgespräch vereinbart. Kann der Bewerber auch hier überzeugen, bekommt er kurze Zeit später über E-Mail oder durch ein Telefonat eine positive Antwort.

Möglichkeiten der Personalentwicklung werden den Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen angeboten. Das macht Sinn, um ständig auf dem neusten Stand und über Trends informiert zu sein. Meistens finden diese in Form von Präsentationen, Schulungen oder Workshops statt und sind mehr berufsvorbereitend und berufsbegleitend als berufsverändernd. Die Hauptziele der Personalentwicklung bei mediatalents sind Praktikanten und Hochschulabsolventen auf ihre weitere Funktion im Unternehmen vorzubereiten, sowie Ergänzungsqualifikationen für aktuelle Mitarbeiter zu erreichen. Außerdem wird es Mitarbeitern durch die Bereitstellung von aktuellen Zeitschriften und Büchern ermöglicht sich in ihrer freien Zeit weiterzubilden und sich mit Themen um den Arbeitsinhalt zu befassen.

Die Anreizsysteme bei mediatalents sind eher immateriell als materiell. Zur Steigerung der Motivation wird auf den Führungsstil gesetzt, der bei einer flachen Hierarchie demokratischer ist, als bei einer steileren Hierarchie. Dadurch kann der Mitarbeiter sich einbringen und bekommt das Gefühl, dass seine Meinung wertgeschätzt wird. Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern unter anderem Spielraum bei der Arbeitszeit. Außerhalb der festgelegten Hauptarbeitszeit haben die Angestellten Gleitzeit. Ebenfalls wird viel Raum bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes gelassen und es gibt einige Angebote zur Work-Life-Balance wie gemeinsame Grillabende, häufige Zusammentreffen aller Hierarchieebenen bei einer Runde Tischfußball, Geburtstagsständchen usw. Außerdem haben Mitarbeiter je nach Qualifikation auch bei eigenen Arbeitsinhalten in dementsprechenden Fall ein Mitspracherecht.

Ein Personalabbau findet in der Regel extern statt. Unter Umständen können Überstunden abgebaut werden, aber meist endet ein Personalüberschuss mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen und einem Einstellungsstop.

6.5 Markenmanagement / Corporate Brands

Mediatalents ist eine One-Firm-Brand, das bedeutet das Unternehmen und alle Leistungen werden unter derselben Marke geführt. Außerdem kommuniziert das Unternehmen mit allen Stakeholdern im gleichen Namen. Zur einheitlichen Kommunikation wurden nach der Gründung des Unternehmens für den E-Mail-Verkehr Vorlagen passend zum Corporate Design entworfen. So wird sichergestellt, dass der Kunde die E-Mails sofort dem Unternehmen zuordnen kann und immer im gleichen Design und Layout angesprochen wird. Ebenfalls wurden Briefköpfe entworfen, die in der Unternehmensfarbe orange gestaltet wurden.

Die Markenidentität ist allen Mitarbeitern bewusst und wird neuen Mitarbeitern bei der Einarbeitung genau erklärt. In wöchentlichen Meetings wird immer wieder daran erinnert, wohin es mit der Marke gehen soll und was bisher erreicht wurde. Die Marketinginstrumente werden anhand dieser Vorgaben geplant und umgesetzt. Einzelne Produkte wie der „Start-up-Check“ - Clip (vgl. Kap. 6.6) erforderten einige Vorausplanung um den Kunden ein individuelles Produkt zu bieten und doch einen Wiedererkennungswert zu schaffen.

Wie jedes Start-up muss auch mediatalents zu Beginn an seiner Bekanntheit arbeiten. Daher gehören die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und vor allem auch der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Journalisten zu einem wichtigen Instrument, um die Öffentlichkeit zu erreichen. Den Grundstein zur Bildung einer Brand Community hat mediatalents in so weit geschaffen, dass es in allen wichtigen sozialen Netzwerken aktiv vertreten ist. Der Plan für die nahe Zukunft ist es, regelmäßig über Aktionen und Jobangebote zu informieren und direkt mit Usern über die Netzwerke zu kommunizieren. So können Wünsche und Anregungen direkt wahrgenommen und für die weitere Gestaltung des Portals verwendet werden.

6.6 Employer Branding

Die Aufgabe von mediatalents bezogen auf die Zielgruppe Unternehmen ist es, die Fachverlage und Start-ups beim Employer Branding unter die Arme zu greifen. Da in dieser Bachelorarbeit nur das Employer Branding für Start-ups beleuchtet werden soll, wird die Autorin im weiteren Verlauf nicht auf das Employer Branding der Fachverlage eingehen.

Neu gegründete, innovative Unternehmen ziehen vermehrt junge, kreative Köpfe an. Jedoch sind die Unternehmen anfangs noch sehr unbekannt und müssen erst einmal auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. Gerade diese aufstrebenden Unternehmen weisen einen erhöhten Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern in der Entwicklung von Apps, in der Content Production, im Marketing usw. auf, der erstmal gedeckt werden muss. Oft haben Start-ups Probleme im Recruiting, da ihnen erfahrene Personaler fehlen und das Recruitingbudget niedrig ist. Auch befinden sie sich gegenüber etablierten Unternehmen im Nachteil, da die Gehälter meist geringer ausfallen, die Unternehmensmarke noch zu unbekannt ist und so der Ruf des Unternehmens nicht positiv zur Attraktivität als Arbeitgeber einwirken kann. Auch ist die Jobsicherheit für den Arbeitgeber niedriger, da Start-ups zu Beginn meist wenig rentabel sind und das Risiko auf einen Misserfolg der Geschäftsidee ist nicht unerheblich.

Gründe wie diese machen ein gut geplantes Employer Branding für Start-ups unabdingbar. Um für potenzielle Bewerber attraktiv zu sein, müssen alle Vorteile eines Start-ups gegenüber einem etablierten Unternehmen kommuniziert werden. Viele High Potentials und junge Absolventen suchen kreative Jobs mit Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortung zusammen mit einer flachen Hierarchie. Auch nutzen eine große Anzahl Start-ups vielfältige Work-Life-Balance-Angebote (Sportgruppen, Team Events, usw.) um sich von anderen Unternehmen abzuheben.

Eine der Aufgaben von mediatalents besteht darin, Unternehmen beim Employer Branding zu beraten und zu unterstützen. Ein User des Portals kann Stellenanzeigen, News, und Profile der Unternehmen öffnen. Im Unternehmensprofil findet er einen Film, den Start-up-Check, indem das Unternehmen sich vorstellt. Der Sprecher geht in diesem kurzen Clip auf Werte, Team Events, den Umgang mit Bewerbungen und die Entwicklungschancen eines Mitarbeiters im Unternehmen ein. Ein Recruiting-Video wie dieses wird vor Ort im Büro oder den Geschäftsräumen von mediatalents gedreht und individuell ange-

passt. So ermöglicht mediatalents dem Bewerber schnell ein Bild über das Unternehmen zu bekommen. Im Gegenzug vermeidet das Unternehmen so unpassende Bewerber von Beginn an und verschafft sich Bekanntheit, Verständnis und Sympathie. Start-ups werden also dabei unterstützt, als Arbeitgeber bekannter zu werden und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Social Media-Kanäle nutzt mediatalents um Job-Neuheiten schnell bekannt zu machen und auf neue Funktionen und Aktionen aufmerksam zu machen.

Die meisten Start-ups, die mediatalents betreut, machen sich spätestens vor Dreh des Start-up-Clips oder einem Interview, das alternativ und mit gleichem Inhalt angeboten wird, Gedanken über ihre Werte und Philosophie. Die Entscheidung für bestimmte Werte sollte allerdings gut überlegt sein, deshalb bekommen die Unternehmen die Fragen vorab zugeschickt und können sich damit in Ruhe befassen. Falls Unterstützung gewünscht ist, steht mediatalents auch beratend zur Seite. Sind diese Eigenschaften nun festgelegt, wird der Start-up-Clip abgedreht. Ziel dieses maximal zwei-minütigen Videos ist das Unternehmen als Arbeitgeber kurz und klar darzustellen. Anders als im einfachen Interview, hat der Redner hier die Chance, Sympathien zu transportieren, durch Sprache und Betonung Prioritäten klar zu machen und als Markenbotschafter zu fungieren.

Um diese Start-up-Clips einheitlich zu gestalten, wurden im Voraus Fragen formuliert, die ein Unternehmen als Arbeitgeber am besten beschreiben. Zuerst erfolgt eine kurze Vorstellung des Redners und des Unternehmens und dann wird auf folgende Fragen eingegangen:

- Was sind die Stärken des Unternehmens?
- Wie sehen die Entwicklungsmöglichkeiten für ein mediatalent aus?
- Welche Werte beschreiben Eure Unternehmenskultur?
- Welche Sprachen werden im Unternehmen gesprochen?
- Wie nimmt das Unternehmen das erste Mal Kontakt mit einem Bewerber auf?
- Wie steht Ihr zu Bewerbungen 2.0 seitens potenzieller Kandidaten?
- Wie sehen Team-Events beim Unternehmen aus?

Das Ende des Clips besteht aus einer kurzen Begründung mit Aufforderung zur Bewerbung.

7 Fazit

Wie bei jeder Marketing-Maßnahme ist es wichtig die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse zu kennen. In einer Zeit, in der Arbeitskräfte knapp sind, wird das Arbeitgebermarketing immer bedeutender. Wichtig werden Strategien zum gewünschten Auftreten nach außen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren und zu differenzieren.

Gerade für Start-ups wird es deshalb wichtig, auf aktuelle Trends in der Arbeitswelt zu reagieren, sie in ihrer Employer Branding-Strategie zu berücksichtigen und so die Bedürfnisse der Zielgruppe besser erfüllen zu können, als die Konkurrenz. Die Gestaltung des Employer Brandings bietet einem Start-up vielfältige Möglichkeiten. Da eine das Unternehmen noch am Anfang seiner Lebensdauer steht, können noch grundsätzliche Entscheidungen über die Corporate Identity getroffen werden. Das ist ein Vorteil im Vergleich zu etablierten Unternehmen, da diese bereits länger existieren und diesen Bereich nicht so einfach an die neuen Trends auf dem Arbeitsmarkt anpassen können, ohne die Glaubwürdigkeit zu verlieren. Außerdem wird es schwieriger, ein neues Unternehmenskonzept bei langjährigen Mitarbeitern umzusetzen. So kann ein Start-up mit dem grundlegenden Aufbau beginnen, indem es die Unternehmensidentität erstmalig komplett gestaltet. Dazu gehört die Art und Weise der Corporate Communication, die Abstimmung des gesamten Corporate Designs und das Corporate Behaviour (das Verhalten des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit). Bei der Ausgestaltung hat das Unternehmen viele Freiheiten, es darf nur keine Widersprüche innerhalb der Corporate Identity geben. Auch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility) wirkt positiv auf das Image des Unternehmens mit ein und sollte in der Planung der Strategie berücksichtigt werden. Die Basis für das Employer Branding ist die Stimmigkeit und Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

Der Unternehmensauftritt ist ein Bestandteil des Corporate Design. Im Employer Branding sollte dieser aber gesondert betrachtet werden, denn meist treffen Bewerber das erste Mal über Jobportale auf Start-ups und beginnen sich über das Internet darüber zu informieren. Deshalb ist eine übersichtliche, klar strukturierte Homepage sehr wichtig, da sie beim ersten Kontakt als Aushängeschild des Unternehmens fungiert. Recruiting-Videos oder Imagefilme vermitteln eine Vorstellung über die Unternehmenskultur und schaffen Sympathien. Auch der Social Media-Auftritt sollte nicht vernachlässigt werden. Die Ziel-

gruppe der jungen Talente, ist vor allem auch im World Wide Web und auf sozialen Netzwerken unterwegs, um sich Informationen zu beschaffen.

Weitere wichtige Ansatzpunkte bei der Planung der Employer Branding-Strategie sind die Karrierechancen, die das Unternehmen bietet. Dazu gehören Weiterbildungsmöglichkeiten, die Mitarbeiterförderung und herausfordernde Aufgaben. Ein weiterer Aspekt ist die Höhe des Gehalts, das Angebot von Zusatzleistungen, die Auswahl eines attraktiven Standorts und die Anzahl an Urlaubstagen, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Immer wichtiger werden auch die Work-Life-Balance-Angebote des Unternehmens. Ein Angebot der Kinderbetreuung kann für viele berufstätige Mütter oder Väter entscheidend für die Jobauswahl sein. Ebenso wird ein Teilzeitangebot von vielen Bewerbern begrüßt. Im Weiteren kann über Angebote von Sportgruppen und gemeinsamen Aktivitäten der Mitarbeiter nachgedacht werden. Um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, sollte man schon nach der Gründung über den Führungsstil und somit über die Anzahl der Hierarchieebenen nachdenken. Für Mitarbeiter ist es oft angenehmer, wenn Kritik frei geäußert werden darf und eigene Ideen eingebracht werden dürfen. Der nächste Punkt schließt an diesen an, er bezieht sich auf die Kreativität der Aufgaben und den Innovationsgrad, was auch eine gewisse Freiheit in der Gestaltung seiner Aufgaben zur Folge haben kann.

All diese Punkte entscheiden darüber, ob sich der potenzielle Bewerber für das Unternehmen interessiert oder sich bewirbt. Außerdem hat es Einfluss auf die Zufriedenheit bestehende Mitarbeiter und somit auch auf das Commitment, die Fluktuation, die Anzahl der Krankheitstage und die Produktivität. Ehemalige Mitarbeiter können durch ein gutes Arbeitsklima auch zu Markenbotschaftern werden, da sie der Öffentlichkeit positiv über das Unternehmen berichten.

Die Zusammenstellung der unternehmenseigenen Employer Branding-Maßnahmen hat einen großen Effekt, deshalb sollten gerade Neugründungen diesem Thema Beachtung schenken. Die Festlegung auf eine individuelle Strategie zahlt sich aus, denn Mitarbeiter bestimmen durch ihre Leistungen maßgeblich den Unternehmenserfolg.

Ansatzpunkte beim Employer Branding	Ausgestaltung
Corporate Identity	Einheitliches Design, abgestimmte und widerspruchsfreie Kommunikation mit Stakeholdern, wertekonformes Verhalten
Unternehmensethik und Reputation	ethische/gesellschaftliche Verantwortung, Ruf des Unternehmens, positive mediale Berichterstattung
Unternehmensauftritt	Übersichtliche, klare Homepage, eigene Recruiting-Seite, Image- bzw. Recruitingfilme, Vorstellungsvideos, Social Media-Auftritt
Karrierperspektiven	Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitarbeiterförderung, Internationalität, herausfordernde Aufgaben
Kompensation	Gehalt, Zusatzleistungen, attraktiver Standort, Urlaubstage
Work-Life-Balance	Teilzeitangebot, Kinderbetreuung im Unternehmen, Balance zwischen Berufs- und Privatleben
Arbeitsklima und -umfeld	Freiheiten bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, gutes Arbeitsklima, sympathisches Unternehmen, interne Kommunikation, flache Hierarchieebenen
Kreativität und Innovation	Kreatives, innovatives, modernes Unternehmen mit vielen Freiheiten

Literaturverzeichnis

Aiman-Smith, Lynda/Bauer, Talya/Cable, Daniel (2001): Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 16. No. 2, S. 219-237.

Arbeitsagentur Einstiegsgeld:

www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Arbeitslosigkeit/Gruendsicherung/IhreChance/Einstiegsgeld/index.htm (20.12.14).

Baetzgen, Andreas (2007): Kontextbasierte Markenkommunikation. Ein handlungstheoretischer Planungsansatz. Bern.

Balmer, John (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. In: European Journal of Marketing. Vol. 35. No.3/4, S. 248 – 291.

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung - Markencontrolling. 3. Aufl. Wiesbaden.

Beger, Rudolf/Gärtner, Hans-Dieter/Mathes, Rainer (1998): Unternehmenskommunikation. Grundlagen Strategien Instrumente. Wiesbaden.

Biele, Guido/Hunziger, Anke (2002): Erfolgsfaktoren und Best Practices im Personalmarketing. Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH. Berlin.

BLK (2001): Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Zukunft von Bildung und Arbeit: Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und –angebot bis 2015. In: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Heft 104. Bonn, S. 1-141.

Burnett, John/Moriarty, Sandra (1998): Introduction to marketing communication: A integrated approach. New Jersey.

Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement. 3.Aufl. München.

Business-on Start-up: www.business-on.de/definition-was-ist-ein-start-up-unternehmen-_id44793.html (10.01.15).

Chambers, Elizabeth/ Foulon, Mark/ Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven/Michaels, Edward (1998): The war for talent. In: McKinsey Quarterly. Nr. 3, S.44-57.

Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Aufl. München.

De Chernatony, Leslie (2001): A model for strategically building brands. In: Journal of Brand Management. Vol.9. Nr.1, S.1-44.

Die Zeit Employer Branding: www.zeit.de/karriere/bewerbung/2011-06/chefsache-employer-branding (10.12.14).

Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Drumm, Hans Jürgen (2005): Personalwirtschaft. 5. Aufl. Heidelberg.

Esch, Franz-Rudolf/Armbrecht, Wolfgang (2009): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf (2005a): Moderne Markenführung. 4. Aufl. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf (2005b): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Aufl. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/Redler, Jörn (2014): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3.Aufl. Wiesbaden.

Exist Gründerstipendium: www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruenderstipendium/Konditionen/inhalt.html (20.12.14).

Goldenbaum, Andrea (2012): Innovationsmanagement in Schulen. Eine empirische Untersuchung zur Implementierung eines sozialen Lernprogrammes. Wiesbaden.

Grauel, Ralf (2007): Mitarbeiter verzweifelt gesucht.
www.brandeins.de/archiv/2007/selbststaendigkeit/was-werbung-treibt-mitarbeiter-verzweifelt-gesucht/ (03.01.15).

Grobe, Eva (2003): Corporate Attractiveness. Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht der High Potentials. HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig, S.1-78.

Gründerhauptstadt Berlin: www.berlin.de/wirtschaft/start-up-metropole/ (18.01.15).

Gründerszene Start-up: www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup (18.12.14).

Gutmann, Joachim (2014): Personalmanagement. Freiburg im Breisgau.

Handy, Charles (2003): Wofür arbeiten wir? In: Harvard Business Manager Nr. 3/2003, S. 96-108.

Hartschen, Michael/Scherer, Jiri/Brügger, Chris (2009): Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee bis zur Umsetzung. Offenbach.

Haufe Markennutzen: www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/markenfuehrung-nutzen-von-marken_idesk_PI11444_HI2015846.html (15.12.14)

Huber, Andreas (2010): Personalmanagement, München.

Hummel, Thomas R. (2012): Personalmanagement. Fulda.

IBB Bürgschaftsfonds: www.ibb.de/gruenden/EFRE-Buergschaftsfonds.aspx
(20.12.14).

IBB Förderbibel:

www.ibb.de/PortalData/1/Resources/content/download/ibb_service/publikationen/Foerderfibel_2014-2015.pdf (22.12.14).

IBB Geschäftsbericht (2013):

www.ibb.de/portaldata/1/resources/content/download/ir/IBB_Geschaeftsbericht_2013.pdf S.31.

IBB GRW: www.ibb.de/wachsen/GRW-ehemals-GA.aspx (20.12.14).

IBB ProFIT: www.ibb.de/gruenden/Pro-FIT.aspx (19.12.14).

IHK Berlin Finanzierungsarten: [www.ihk-](http://www.ihk-berlin.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/Existenzgruendung/2825270/819520/Foerdermoeglichkeiten_in_Berlin_Kurzueberblick.html)

[ber-](http://www.ihk-berlin.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/Existenzgruendung/2825270/819520/Foerdermoeglichkeiten_in_Berlin_Kurzueberblick.html)

[lin.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/Existenzgruendung/2825270/819520/Foerdermoeglichkeiten_in_Berlin_Kurzueberblick.html](http://www.ihk-berlin.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/Existenzgruendung/2825270/819520/Foerdermoeglichkeiten_in_Berlin_Kurzueberblick.html) (23.12.14).

IHK Berlin Gründungszuschuss: [www.ihk-](http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/bihk24/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/downloads/_download/819198/.49./data/Merkblatt_Gruendungszuschuss-data.pdf)

[ber-](http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/bihk24/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/downloads/_download/819198/.49./data/Merkblatt_Gruendungszuschuss-data.pdf)

[lin.de/linkableblob/bihk24/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/downloads/_download/819198/.49./data/Merkblatt_Gruendungszuschuss-data.pdf](http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/bihk24/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/downloads/_download/819198/.49./data/Merkblatt_Gruendungszuschuss-data.pdf) (20.12.14).

Kirchgeorg, Manfred/ Günther, Elmar (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt. HHL-Arbeitspapier Nr. 74. Leipzig. S.1-61.

Kirchgeorg, Manfred/Lorbeer, Alexander (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen. Eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern. HHL-Arbeitspapier Nr.49. Leipzig. S.44.

Kleinschmidt, Elko/Geschka, Horst/Cooper, Robert(1996): Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovation. Heidelberg.

Knoblauch, Rolf (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter. In: Bröckermann. Berlin. S.101- 129.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (2002): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert./Gilothe, Mathias (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung. In: Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden.

Ohoven, Mario (2014): Mittelstand erwartet Umsatzeinbußen.
www.ohoven.org/allgemein/mittelstand-erwartet-umsatzeinbussen (12.12.14).

Olfert, Klaus (2008): Lexikon Personalwirtschaft. Herne.

Reinberg, Alexander/Hummel, Markus (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Nr. 28, S. 3-10.

Sertoglu, Cem/Berkowitch, Anne (2002): Cultivating Ex-Employees. In: Harvard Business Review. Vol. 80. Nr. 6, S.2-3.

Shocker, Allan D./Srivastava, Raj K./Rueckert, Robert W. (1994): Challenges and opportunities facing brand management. An introduction to the special issue. In: Journal of Marketing Research. Vol. 31, Nr. 2., S. 149-158.

Schnierer, Thomas (1999): Soziologie der Werbung. Ein Überblick zum Forschungsgegenstand einschließlich zentraler Aspekte der Werbepsychologie. Opladen.

Scholes, Eileen/Clutterbuck, David (1998): Communication with stakeholders. An integrated approach. In: Long Range Planning. Vol. 31, No. 2, S.227-238.

Siemens Konzernleitbild: Strategiebrochure. Vision 2020:
www.siemens.com/about/pool/strategy/siemens-strategiebrochure.pdf S.31.

Simon, Walter (2006): GABALs großer Methodenkoffer Führung und Zusammenarbeit. Offenbach.

Sponheuer, Birgit (2007): Instrumente zur Profilierung der Employer Brand. Employer Branding - professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt : Dokumentation des Workshops vom 30. November 2007.

Sponheuer Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden.

Von Loewenfeld, Fabian (2006): Brand Communitys. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname